

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ВОРОНЮК ЮЛІЯ ВАСИЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
О.А. Дороніна
«_____» _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
М. О. Кримова, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Воронюк Ю.В. Формування гендерно чутливого менеджменту компанії. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організації і адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічний зміст формування гендерно чутливого менеджменту компанії, визначено його основні ознаки та розкрито принципи організації. Проведено гендерно чутливий аналіз основних показників реалізації прав і можливостей реалізації жінок в досліджуваній компанії, з точки зору, як суб'єктивних, так і об'єктивних показників оцінки. Запропоновано рекомендації щодо розширення можливостей гендерно чутливого менеджменту в компанії та особливості оцінювання ефективності програм, які реалізуються в цій сфері

Ключові слова: гендер, гендерно чутлива політика, гендерна рівність

84 с., Табл. 11, Рис. 10, Бібліограф.: 90 найм.

Voroniuk Y.V. Formation of gender-sensitive management of the company. Specialty 073 "Management", Educational programme "Management of Organisation and Administration". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work, the theoretical and methodological content of the formation of gender-sensitive management of the company is investigated, its main features are determined and the principles of organisation are revealed. A gender-sensitive analysis of the main indicators of the realisation of women's rights and opportunities in the company under study was carried out, in terms of both subjective and objective assessment indicators. Recommendations for expanding the possibilities of gender-sensitive management in the company and peculiarities of evaluating the effectiveness of programmes implemented in this area are proposed

Keywords: gender, gender-sensitive policy, gender equality

84 p., Table 11, Fig. 10. Bibliography: 90 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВИХ ПОЛІТИК В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ	9
1.1 Теоретичний зміст категорії гендерна чутливість, її основні ознаки та принципи	9
1.2 Роль гендерних стереотипів та гендерної дискримінації в формуванні ефективного менеджменту	14
1.3 Принципи розширення прав і можливостей жінок в бізнесі, як інструмент побудови ефективного менеджменту компанії.....	19
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ.....	25
2.1 Аналіз основних показників балансу людських ресурсів компанії.....	25
2.2 Оцінка відповідності компанії принципам розширення прав та можливостей жінок	29
2.3 Ступінь готовності персоналу до впровадження гендерно чутливого менеджменту в компанії	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ	44
3.1 Світові та національні практики побудови проєктів гендерно чутливого менеджменту в компанії	44
3.2 Заходи щодо розширення можливостей гендерної чутливості компанії ..	49
3.3 Пропозиції щодо навчальних проєктів з розширення принципів.....	58
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	74

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної (магістерської) роботи. Формування гендерно чутливого менеджменту в сучасних організаціях зумовлена кількома важливими факторами, що визначають необхідність змін у традиційних підходах до управління персоналом. Перш за все, у глобалізованому світі та конкурентному бізнес-середовищі, яке швидко розвивається, гендерна рівність стає важливим чинником, що впливає на ефективність роботи компаній. Згідно з міжнародними дослідженнями, гендерна різноманітність на рівні організацій має прямий вплив на підвищення продуктивності, зниження рівня плинності кадрів та покращення корпоративної культури. Гендерно чутливий менеджмент дозволяє створити інклюзивне середовище, яке враховує потреби кожного працівника, незалежно від його статевої приналежності, що, в свою чергу, сприяє формуванню стабільної та лояльної команди.

У світлі сучасних глобальних тенденцій значна увага приділяється питанням соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Підвищення рівня гендерної чутливості в управлінських практиках допомагає компаніям відповідати сучасним вимогам щодо рівних можливостей і прав для всіх співробітників. Більше того, на міжнародному рівні існує дедалі більше вимог до підприємств щодо дотримання принципів рівності та недискримінації на основі статі. Організації, які активно впроваджують гендерно чутливі практики, здатні не лише задовольняти вимоги законодавства, але й забезпечувати конкурентні переваги на ринку праці, підвищуючи свою репутацію серед потенційних працівників, партнерів і споживачів.

Зміни в суспільних нормах і цінностях, що відображаються в еволюції ставлення до гендерної рівності, також роблять гендерно чутливий менеджмент невід'ємною частиною сучасних організаційних стратегій. У багатьох країнах вже активно проводяться програми підтримки жінок і

чоловіків у професійній сфері, що включають в себе як розвиток лідерських якостей, так і спеціалізовані тренінги з гендерної рівності. Гендерно чутливий менеджмент став важливою складовою корпоративної стратегії, яка забезпечує зростання організацій, здатних оперативно реагувати на зміни в соціальному та економічному середовищі.

Водночас, важливим аспектом є те, що багато компаній, незважаючи на наявність гендерної збалансованості у складі працівників, все ще стикаються з проблемами неформальної дискримінації, стереотипів та нерівності у можливостях для розвитку і кар'єрного зростання. Це свідчить про необхідність розвитку практик, що сприяють не лише формальній, а й реальній інтеграції принципів гендерної рівності на всіх рівнях управлінської діяльності. Отже, створення та впровадження гендерно чутливих управлінських практик є не лише актуальним, а й надзвичайно важливим етапом на шляху до формування стійких і соціально відповідальних бізнес-структур.

Таким чином, дослідження гендерно чутливого менеджменту є актуальним як на рівні теоретичних розробок, так і в контексті практичної реалізації у бізнес-середовищі, і відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку та ефективності компаній у сучасному світі.

Аналіз останніх досліджень в галузі гендерно чутливого менеджменту та гендерної рівності в компаніях зосереджені на різноманітних аспектах, включаючи теоретичні підходи та практичні рекомендації для бізнесу, що сприяють створенню рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі чи гендерної ідентичності. Серед закордонних науковців особливе місце займають роботи Аліс Ейглі, яка досліджує стереотипи та гендерні ролі в професійному середовищі через призму теорії соціального ролі, що допомагає зрозуміти, як гендерні стереотипи можуть впливати на організаційні структури та прийняття рішень. Жанетт Н. Клівленд зосереджується на гендерній інтеграції в організаціях, підкреслюючи важливість забезпечення рівних можливостей у всіх аспектах управлінської діяльності. Хома Бахрамі

досліджує роль гендерної інклюзивності у лідерстві та організаційній культурі, вказуючи на її позитивний вплив на інноваційність та ефективність командної роботи. В Україні також активно досліджують питання гендерної рівності в бізнес-середовищі. Наталія Яковенко звертає увагу на необхідність інтеграції гендерної рівності в управлінські практики, що сприяє здоровому корпоративному середовищу та підвищує ефективність діяльності компаній. Тетяна Костенко аналізує чинники, що сприяють гендерній дискримінації, та розробляє рекомендації щодо покращення гендерної рівності в організаціях, а Ірина Каганович досліджує соціальні та економічні перешкоди для досягнення гендерної рівності, формулюючи стратегії подолання гендерних стереотипів у бізнесі. У загальному контексті дослідження вказують на важливість подальшого розвитку гендерно чутливих управлінських практик, зокрема через інтеграцію гендерної рівності в корпоративну культуру та оцінку ефективності гендерної політики. Врахування культурної інклюзивності та розробка методик, що дозволяють усунути гендерні бар'єри, є важливими аспектами для досягнення стійкого розвитку організацій у сучасному глобалізованому середовищі.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування гендерно чутливого менеджменту в компанії, зокрема у контексті організаційної культури та управлінських практик, що сприяють забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їхнього гендеру..

Основними завданнями кваліфікаційної (магістерської) роботи є:

- дослідження теоретико-методологічного змісту категорії гендерна чутливість її основних ознак та принципів
- визначення ролі гендерних стереотипів та дискримінації в формуванні принципів гендерно чутливого менеджменту;
- характеристика основних принципів розширення прав та можливостей жінок в бізнесі, як інструмент ефективного менеджменту компанії;

- проаналізувати гендерно чутливі показники діяльності досліджуваної компанії;
- охарактеризувати відповідність менеджменту компанії принципу гендерної рівності за окремими елементами;
- визначення ступеню задоволення персоналу компанію наявною гендерно чутливою політикою;
- розробка пропозиції щодо удосконалення наявної політики компанії у сфері гендерної рівності та реалізації гендерно чутливого менеджменту

Об'єктом дослідження є політика гендерно чутливого менеджменту компанії

Предметом дослідження виступають – процеси та інструменти формування гендерно чутливого менеджменту в компаніях.

Методи дослідження. При написанні кваліфікованої (магістерської) роботи використовувалось широке коло теоретичних та прикладних методів дослідження. Серед яких метод історико-порівняльного та процедурного аналізу, структурний та діалектичний метод у вивченні проблем гендерної політики та гендерної рівності на національному та мікро рівнях. Системний аналіз, методи статистичного, структурного та соціологічного аналізу використані при оцінці стану реалізації гендерно чутливого менеджменту та принципів гендерної рівності в досліджуваній компанії. Методи узагальнення, логічного аналізу, дедукції та синтезу при формуванні заходів та пропозицій щодо наявної політики менеджменту компанії, врахування гендерно чутливих програм розвитку та форм подачі та реалізації гендерно чутливого аудиту в компанії.

Інформаційною базою дослідження стали роботи вітчизняних та закордонних вчених, які досліджують проблеми гендерної рівності та економічного уповноваження жінок, особливості подолання стереотипів та залучення жінок до максимальної реалізації їх потенціалу. Статистичною базою дослідження стали дані міжнародних організацій, національної статистики, а також дані зібрані безпосередньо на досліджуваному

підприємстві (як статистичні, так і соціологічні). Частину інформаційної бази для опрацювання досвіду практик реалізації гендерно чутливого менеджменту, а також розробки пропозицій стали інформаційні звіти та дослідження міжнародних організацій, які працюють в Україні та світі, а також кейсів вітчизняних та закордонних компаній, що пропогандують та реалізують гендерно чутливий менеджмент.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу пропозицій щодо удосконалення політики гендерно чутливого менеджменту в компанії, розширення рівних прав та можливостей жінок. Запропоновані заходи можуть бути використані не лише на відповідному підприємстві, яке підлягало дослідженню, але і в інших компаніях, які хочуть впровадити принципи розширення прав і можливостей жінок в своїй діяльності.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у визначенні теоретико методологічної основи формування принципів гендерно чутливого менеджменту в компанії та основних складових елементів її втілення. Також, запропоновано механізм оцінювання та звітування моніторингу прогресу програм з гендерної чутливості в компанії.

Апробація результатів дослідження основні результати дослідження було апробовано на XXIV Міжнародній науковій конференції студентів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання», 3 грудня 2024 року, м.Вінниця.

Структура кваліфікаційної роботи. Структуру кваліфікаційної роботи побудовано у відповідності до поставленої мети та завдань. Обсяг роботи складає 84 сторінок, що включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел обсягом 90 одиниць. Зібраний, згрупований і проаналізований матеріал використано для аналітично-розрахункових таблиць, побудови рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВИХ ПОЛІТИК В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

1.1 Теоретичний зміст категорії гендерна чутливість, її основні ознаки та принципи

Розбудова, підтримка та гарантування рівності між жінками і чоловіками визначається як основа розвитку суспільства. Одним із шляхів досягнення рівності передбачається впровадження комплексного гендерного підходу у всіх сферах життя суспільства. Використання такого інструменту, переважно, розглядають на макрорівні. Майже всі сфери діяльності організації пов'язані з гендерними особливостями, які відображаються у соціальному, економічному, правовому, психологічному, моральному та інших аспектах. Гендерний компонент є важливим індикатором, який необхідно враховувати в системі менеджменту організації. Проте, на сьогодні організації переважно нехтують використанням гендерного підходу. Актуальними залишаються теоретичні та практичні питання щодо дослідження гендерних компонентів у системі управління на мікрорівнях.

Категорія гендерна чутливість має широке значення та не обмежується межами компанії, під нею прийнято вважати – усе врахування потреб чоловіків і жінок, різних соціальних категорій населення в будь-якій діяльності. Для цього необхідно знати базові визначення, сутність проблем (дискримінація) та методи, якими можна впроваджувати принципи гендерної рівності на різних рівнях діяльності. 7 лютого 2020 року Наказом Міністерства соціальної політики України №86 було затверджено «Інструкцію щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів», яка визначає ключові поняття: стать – це анатомо-біологічні особливості, на основі яких люди визначаються як чоловіки або жінки. гендер – це соціально закріплені ролі, поведінка, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок/чоловіків.

У науковій площині є багато дефініцій терміна «гендер», що зумовлено міждисциплінарним характером гендерних досліджень, проте в більшості з них акцентовано на соціальній природі зазначеної категорії. Ось декілька з них:

1) гендер – це «соціокультурна, символічна конструкція статі, що покликана визначати конкретний асоціативний зв'язок, забезпечувати повноцінну комунікацію та підтримувати соціальний порядок»;

2) гендер – це «комплекс соціокультурних характеристик, що охоплює всі сфери діяльності людини; самостійна, не зумовлена біологічною статтю, конструйована культурою та суспільством характеристика людини, щось, чого люди не мають як даність, а (осмислено чи неосмислено) показують/трансляють/демонструють, взаємодіючий з різними людьми у різноманітних інституціональних ситуаціях» тощо.

Проте, наразі ми маємо міжнародне законодавче закріплення терміна «гендер» у статті 3 Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами, де гендер означає соціально закріплені ролі, поведінку, діяльність і характерні ознаки, які певне суспільство вважає належними для жінок та чоловіків.

Гендер стає найефективнішим засобом, аби перемістити жінок з узбіччя історії до її центру, тим самим змінюючи підхід до написання їхньої подальшої історії.

Джоан Скотт називає це зверненням «теологів фемінізму» до гендеру як способу переосмислення детермінантів чоловічо-жіночих взаємин. Вона зазначає, що «вперше масово поняття «гендер» стали вживати американські феміністки, які наполягали на докорінній соціальній рівності відмінностей, що визначаються «статтю».

В Україні термін «гендер» використовують, проте в законодавстві зараз він відсутній. На жаль, інколи поняття «гендер» некоректно ототожнюють зі статтю людини та/або сексуальною орієнтацією, проте сексуальність є іншою характеристикою соціальної ідентичності людини серед таких важливих

характеристик, як вік, етнічне походження, релігійні переконання тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Ключові ознаки, які розрізняють поняття гендер та стать

Стать	Гендер
біологічна характеристика людини	соціокультурні ролі та стосунки між чоловіками й жінками
відмінна будова статевих органів, пропорцій тіла, співвідношення хромосом і гормонів	формується суспільством та є продуктом виховання й освіти
не змінюється (якщо не зроблена операція)	може змінюватися

В теорії та практиці сьогодення виділяють чотири основні ознаки гендерної чутливості, враховуючи які можна ідентифікувати наявність цих підходів в загальному менеджменті та проєктних установок. Це зокрема:

Увага до гендерних відмінностей. Визнання того, що чоловіки й жінки можуть мати різні потреби та стикаються з різними бар'єрами у суспільстві. У бізнес-середовищі увага до гендерних відмінностей означає розуміння та врахування того, що співробітники різної статі можуть мати різні потреби, життєві обставини та можливості. Вона сприяє створенню умов, у яких кожен відчуває себе включеним у процеси компанії та має рівні можливості для професійного розвитку. Це підхід, за якого рішення компанії аналізуються з урахуванням можливих гендерних особливостей, а також наслідків для співробітників різної статі.

Розуміння стереотипів. Знання про те, що гендерні стереотипи обмежують і впливають на можливості та права кожної людини. На рівні компанії це проявляється і усвідомленні того, що гендерні стереотипи можуть обмежувати можливості співробітників, формувати упереджене ставлення до їх професійних здібностей та потенціалу. Наприклад, існують поширені стереотипи про те, що жінки менш схильні до управлінських ролей, а чоловіки — до занять, пов'язаних із доглядом або комунікаціями. Такі стереотипи можуть впливати на рішення щодо найму, підвищення чи розвитку персоналу. Розуміння цих стереотипів дозволяє компанії усвідомлено боротися з

упередженнями і створювати рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їхньої статі чи ролей, які їм традиційно приписуються.

Повага до різноманітності. Усвідомлення і прийняття різних гендерних ідентичностей і ролей, відхід від традиційних уявлень про чоловічі та жіночі ролі. На рівні підприємства, це означає, що компанія визнає та цінує унікальність кожного співробітника, включаючи його гендерну ідентичність, соціальний, етнічний, релігійний чи культурний бекграунд, а також особисті погляди та досвід. Повага до різноманітності – це не просто прийняття існуючих відмінностей, а активне сприяння інклюзії й рівності, де кожен співробітник почувається важливим і цінним. У компанії, де поважають різноманітність, створюються умови для того, щоб кожен співробітник міг вільно проявляти себе, не стикаючись з упередженнями або дискримінацією, що базуються на його статі чи іншій особливості.

Аналіз гендерного впливу. Вивчення впливу політики, програм чи рішень з точки зору їхніх наслідків для людей різної статі. На рівні компанії характер полягає в формуванні процесу, за допомогою якого компанії оцінюють, як їхні політики, рішення та практики впливають на співробітників різної статі. Це дозволяє виявити можливі гендерні нерівності або упередження і коригувати стратегії для досягнення справедливого ставлення та рівних можливостей для всіх. Такий аналіз також може бути застосований до продуктів чи послуг, які створює компанія, з метою оцінки їхнього впливу на різні групи споживачів.

Поряд з зазначеними ознаками існують сформовані принципи, які створюють можливість формування, як загальнонаціональних політик, так і політики менеджменту в компанії. До цих принципів відноситься:

- 1) рівність і недискримінація – полягає в тому, що при формуванні гендерно чутливих практик менеджменту важливим є створення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, гендерної ідентичності чи інших ознак, пов'язаних із гендером. Це означає, що кожен співробітник має рівний доступ до ресурсів, кар'єрного розвитку, винагород, а також отримує справедливе ставлення на всіх рівнях організації;

2) інклюзивність – є фундаментальним елементом у формуванні гендерно чутливих політик у компанії. Інклюзивність означає, що в процес розробки та реалізації політик залучаються представники всіх груп співробітників, незалежно від їхньої статі, гендерної ідентичності, віку, етнічного походження, або інших ознак. Такий підхід сприяє врахуванню різних потреб, поглядів і досвіду, що робить політики більш справедливими, ефективними та дійсно доступними для всіх;

3) справедливість - у формуванні гендерно чутливих політик в компанії означає забезпечення чесного і неупередженого ставлення до всіх співробітників, враховуючи їхні індивідуальні обставини та потреби. Справедливість у гендерно чутливих політиках не обмежується однаковим підходом для всіх, а передбачає врахування специфічних ситуацій, з якими можуть стикатися різні гендерні групи. Це дозволяє усувати бар'єри, що можуть обмежувати можливості для окремих співробітників, і забезпечувати реальну рівність у компанії;

4) врахування гендерної перспективи - в компанії передбачає, що під час розробки, впровадження та оцінки політик беруть до уваги можливі гендерні аспекти, які можуть впливати на співробітників. Це означає систематичний підхід до аналізу та оцінки всіх рішень та процесів з огляду на те, як вони можуть вплинути на різні гендерні групи, зокрема жінок, чоловіків, представників різних гендерних ідентичностей. Компанії, що дотримуються цього принципу, проводять попередню оцінку того, як нові політики, проекти чи ініціативи можуть по-різному вплинути на співробітників різної статі. Наприклад, під час запровадження нових правил робочого графіка оцінюють, чи можуть ці зміни створити дисбаланс або додаткові труднощі для певних гендерних груп, наприклад, для працівників із сімейними обов'язками.

5) прозорість і відкритість - є важливим принципом у формуванні гендерно чутливих політик у компанії, оскільки ці якості забезпечують чесне і зрозуміле середовище, в якому кожен співробітник може бути впевнений у справедливому ставленні. Прозорість означає, що політики, процеси та

рішення компанії чітко сформульовані та доступні для всіх співробітників, а відкритість передбачає готовність до діалогу, зворотного зв'язку і змін. Це сприяє довірі та підвищує залученість співробітників до питань гендерної рівності. Прозора компанія забезпечує, щоб усі гендерно чутливі політики були легко доступні для співробітників і зрозумілі. Це можуть бути чітко сформульовані документи, внутрішні довідники або онлайн-портали, де співробітники можуть ознайомитися з умовами праці, гендерною політикою, антидискримінаційними заходами та своїми правами. Прозорість вимагає наявності чітких критеріїв і процедур для важливих рішень, таких як найм, просування по кар'єрній драбині, розподіл заробітної плати та надання бонусів. Це дозволяє уникати гендерної упередженості або суб'єктивності, адже співробітники можуть бути впевнені, що рішення ухвалюються на основі чітко визначених показників. Прозорі компанії регулярно публікують звіти про досягнення в сфері гендерної рівності. Враховуючи вище сказане можна стверджувати, що гендерна чутливість є основою для формування більш рівноправного суспільства, де кожен отримує однакові можливості для реалізації своїх прав та потенціалу.

1.2 Роль гендерних стереотипів та гендерної дискримінації в формуванні ефективного менеджменту

Існує безліч факторів, які впливають на становище чи статус жінки, а іноді також і чоловіка, в певному суспільстві, державі та компанії. З огляду на усталені категорії, що нас оточують з дитинства та впливають упродовж усього життя, вони проявляють в певних нерівностях, як в особистому, так і професійному житті кожної людини. До основних причин виникнення такого типу нерівностей, відносять стереотипи та гендерні установки. Усі вони пов'язані та доповнюють один одного, є частиною життя й так чи інакше впливають на поведінку людини, формують світогляд і мають як позитивне значення, так і негативне, головне – це усвідомити й, спираючись на всебічне дослідження певного питання, сформувати власну позицію. Механізмом, що забезпечує закріплення й трансляцію з покоління в покоління гендерних

ролей, є *гендерні стереотипи* - це усталені уявлення про те, які ролі чи якості повинні мати люди певної статі. Наприклад, стереотипи можуть спонукати думати, що жінки менш підходять для технічних чи лідерських ролей, або що чоловіки не повинні обирати професії в сфері обслуговування чи виховання. У менеджменті це може призвести до того, що потенціал співробітників не використовується повною мірою, а також до обмеження різноманітності в управлінській команді.

Перша група стереотипів, це маскулінність та фемінінність. Стереотипному уявленню маскулінності приписують «активно творчі» характеристики, інструментальні риси особистості, як-от: активність, домінантність, упевненість у собі, агресивність, логічне мислення, здатність до лідерства. Фемінінність, навпаки, розглядають як «пасивно-репродуктивне начало», що набуває прояву в експресивних особистісних характеристиках: залежності, турботливості, низькій самооцінці, емоційності.

Друга група гендерних стереотипів містить уявлення щодо розподілу сімейних і професійних ролей між чоловіками та жінками. Для жінки найважливішою соціальною роллю вважається роль домогосподарки, матері. Жінці приписують перебування в приватній сфері життя – дім, народження дітей, на неї покладається відповідальність за взаємини в сім'ї. Чоловікам – активність у громадському житті, професійний успіх, відповідальність за матеріальне забезпечення сім'ї.

Третя група гендерних стереотипів визначена специфікою змісту праці. За традиційними уявленнями, жіноча праця повинна мати виконавський, обслуговуючий характер, бути елементом експресивної сфери діяльності. Жінки найчастіше працюють у сфері торгівлі, охорони здоров'я, освіти. Для чоловіків можлива творча й керівна робота. Їхня праця визначається в інструментальній сфері діяльності.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» *дискримінація* – це ситуація, за якої особа та/або група осіб за їхніми ознаками раси, кольору шкіри, політичних,

релігійних та інших переконань, статі, віку, інвалідності, етнічного й соціального походження, громадянства, сімейного та майнового стану, місця проживання, мовними чи іншими ознаками, що були, є та можуть бути дійсними або припущеними, зазнає обмеження у визнанні, реалізації або користуванні правами та свободами в будь-якій формі, визначеній законом, крім випадків, коли таке обмеження має правомірну, об'єктивно обґрунтовану мету, способи досягнення якої є належними та необхідними.

В практиці виокремлюються такі види дискримінації:

- пряма дискримінація характеризується як намір дискримінувати особу чи групу. Наприклад, заборона представникам певної національності або рівня достатку, орендувати квартиру, отримувати освіту, шукати роботу тощо.
- непряма дискримінація зумовлена впливом політики або конкретних заходів: це відбувається тоді, коли формально нейтральні правила, критерії або практика ставлять де-факто особу або осіб певної меншини у не вигідне становище в порівнянні з іншими. Прикладом може бути мінімальний критерій росту для певної професії (завдяки чому із заявників може бути виключено набагато більше жінок, аніж чоловіків).

Поряд з зазначеними формами існує окремий вид дискримінації, це дискримінація за ознакою статі – вона передбачає собою дії чи бездіяльність, що полягає у будь-якому розрізненні, винятку або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливають визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини для жінок та чоловіків (ст. 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»).

Дискримінація за ознакою статі є порушенням прав людини та перешкоджає реалізації прав людини й основоположних свобод, як це було визнано Комітетом ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок у його Загальній рекомендації № 28, яка стосується основних обов'язків держав-учасниць, відповідно до статті 2 Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок.

Також видом дискримінації за ознакою статі є сексизм. Сексизмом слід вважати конкретні дії дискримінаційного характеру, принизливі висловлювання, що містять посилення на стать людини та її репродуктивні функції, а також упереджений погляд на міжстатеві стосунки.

Сексизм посилюється гендерними стереотипами, пов'язаний із насильством стосовно жінок і дівчат, а тому «повсякденний» сексизм є частиною насильницького середовища, що формує атмосферу залякування, страху, дискримінації, виключення та незахищеності, які обмежують можливості й свободу. Сексизм і сексистська поведінка здійснюються на індивідуальному, інституційному та структурному рівнях.

На робочому місці гендерна дискримінація має свої специфічні форми прояву, які не дозволяють жінкам та чоловікам в рівній мірі розвиватись, отримувати гідну заробітну плату та просуватись кар'єрними сходами.

«Липка підлога» - це ситуація, коли працівники, зазвичай жінки, обмежені на початкових або низьких позиціях через відсутність можливостей для кар'єрного росту. Це пов'язано з тим, що жінкам частіше пропонують чи вони обирають позиції з низьким рівнем відповідальності, де їхні навички можуть залишитися непоміченими. У таких умовах «липка підлога» не дозволяє піднятися вгору.

«Скляна стеля» - це невидимий бар'єр, який заважає жінкам (а інколи й чоловікам) досягати високих посад або керівних позицій у компанії. Незважаючи на те, що офіційно немає жодних обмежень, культурні стереотипи та неформальні правила роблять просування неможливим. Наприклад, жінки можуть відчувати обмеження в доступі до топових позицій, навіть якщо мають кваліфікацію та досвід.

«Скляна стіна» - це ситуація, коли певні ролі або підрозділи в компанії поділяються за гендерним принципом. Наприклад, жінки можуть бути "зачинені" в адміністративних, HR або PR відділах, а чоловіки - у фінансових або технічних ролях. Це обмежує можливість розширити свій досвід і перейти до інших, можливо, перспективніших напрямків.

«Скляний підвал» - це опис тенденції, за якої люди, зазвичай чоловіки, займають низькооплачувані або небезпечні роботи, часто без можливості для підвищення. Вони ніби "зачинені" в найнижчих і найменш престижних сегментах ринку праці, де оплата праці є низькою, а умови - важкими.

Гендерний розрив в оплаті праці - коли працівники отримують різну зарплату за однакову роботу залежно від статі. Жінки зазвичай отримують меншу оплату за ту ж саму роботу або за роботу на такій самій посаді.

Заборона певних прав чи можливостей - обмеження доступу до ресурсів, таких як відпустка для догляду за дитиною або доступ до підвищення кваліфікації, через гендерні стереотипи, наприклад, що «чоловіки не потребують відпустки по догляду за дитиною».

Дискримінація під час найму або звільнення - це ситуація, коли перевагу надають кандидатам певної статі, незалежно від їхніх навичок чи кваліфікацій, або коли когось звільняють на підставі гендерних стереотипів.

Незбалансовані умови для кар'єрного розвитку - коли працівникам певної статі пропонують менше можливостей для навчання чи підвищення кваліфікації, або ж підвищення доступні лише для співробітників певної статі.

Гендерна дискримінація і стереотипи можуть стати на заваді ефективному управлінню, оскільки вони обмежують різноманітність і креативність. Дослідження показують, що більш різноманітні команди (зокрема гендерно) ухвалюють ефективніші рішення, швидше адаптуються до змін, а також краще розуміють потреби своїх клієнтів і партнерів. Коли менеджмент компанії приділяє увагу зменшенню дискримінації і роботі зі стереотипами, це сприяє залученню кращих талантів і підвищенню рівня інноваційності в компанії.

1.3 Принципи розширення прав і можливостей жінок в бізнесі, як інструмент побудови ефективного менеджменту компанії

Гендерна рівність є невід'ємною складовою відповідальної бізнес-поведінки, а також міжнародних та національних систем захисту прав людини, зокрема трудових прав. З'являється все більше доказів, що розширення прав і можливостей жінок – це не просто правильна репутаційна складова, це також ефективне бізнес рішення. Дослідження показують, що попередження і протидія дискримінації щодо спеціалісток та керівниць може підвищити продуктивність компанії.

Виходячи з цього у 2010 році у партнерстві між ООН Жінки (UN Women) та Глобальним договором ООН (UN Global Compact) були розроблені принципи розширення прав і можливостей жінок в бізнесі, які базуються на переконанні, що забезпечення рівних можливостей для жінок сприяє кращим бізнес-результатам та стійкому розвитку суспільства в цілому.

Принципи розширення прав і можливостей жінок (WEPs) – це план дій, який бізнеси можуть упроваджувати на робочому місці, ринку та в громадах, щоб розширити можливості жінок, та піде на користь компаніям і суспільству. WEPs складаються з семи принципів, які визначають, як компанії можуть інтегрувати гендерну рівність у свої практики (рис. 1.2):

Принцип 1. Високий рівень корпоративного лідерства. Передбачає забезпечення гендерної рівності як частини керівної стратегії компанії, коли топ-менеджмент підтримує і просуває її як пріоритет. При цьому ефективні стратегії забезпечення гендерної рівності використовують цілісний підхід, який забезпечує різноманітність та інклюзивність організаційних програм і політик, усуває перешкоди для просування малопредставлених груп працівників/-ць і зосереджується на винагороді за інклюзивну поведінку у тому, як співробітники/-ці взаємодіють між собою.

Принцип 2. Справедливе ставлення до всіх жінок і чоловіків на роботі без дискримінації. Зазначений принцип відповідає міжнародним принципам забезпечення прав людини та усунення всіх форм дискримінації із

корпоративних політик, стратегій, культур та практик. На рівні компанії це проявляється в: виплатів рівної винагороди, включаючи пільги та премії, за роботу рівної цінності та забезпечення прожиткового мінімуму для всіх жінок і чоловіків; сприяння інклюзивній культурі на робочому місці та усунення дискримінації за ознакою статі з усіх політик і практик компанії; впровадження гендерно-відповідальних методів найму та утримання персоналу, а також активне залучення і призначення жінок на керівні посади й до корпоративних рад директорів; створення гнучких умов роботи, можливостей для відпустки та повернення на посаді з рівною оплатою та статусом; підтримка доступу жінок і чоловіків до догляду за дітьми та особами, які потребують піклування, за допомогою послуг, ресурсів та інформації.

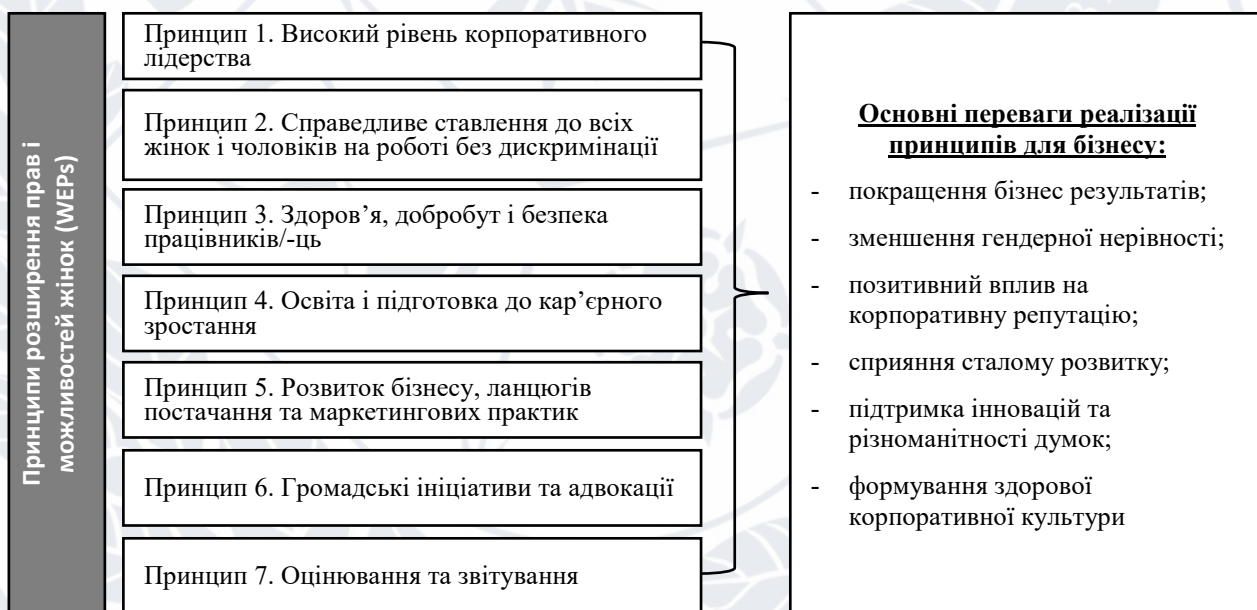


Рисунок 1.2 – Принципи та переваги розширення прав і можливостей жінок в бізнесі

Принцип 3. Здоров'я, добробут і безпека працівників/-ць. Передбачає створення в компанії безпечного середовища для всіх працівників, забезпечення гендерно нейтральних програм із охорони здоров'я та благополуччя. Цей принцип підкреслює той факт, що іноді жінки і чоловіки можуть мати різні потреби і, отже потребують рівного ставлення під час виконання певних завдань, пов'язаних і з роботою. Наприклад, певні завдання

та робочі середовища можуть бути небезпечні для вагітних жінок. Окрім того, важливою складовою цього принципу є попередження загроз для безпеки та сексуальних домагань на робочому місці та реагуванні на них – ключові для створення безпечного робочого середовища, вільного від дискримінації. Важливим є створення політики абсолютної нетерпимості до усіх видів насильства та впровадження і застосування внутрішнього механізму розгляду скарг.

Принцип 4. Освіта і підготовка до кар'єрного зростання. Передбачає надання рівних можливостей для навчання, кар'єрного росту та підвищення кваліфікації жінок, що допомагає зменшити бар'єри для розвитку кар'єри. Навчання на можливості наставництва можуть допомогти розвинути здібності персоналу, а також позитивно вплинути на кар'єрне просування. Таким чином, забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до можливостей навчання – важливий аспект досягнення гендерної рівності на робочому місці. Аналіз та порівняння залученості жінок і чоловіків до участі у тренінгах та інших навчальних ініціативах може виявити, що навіть попри те, що у принципі жінки та чоловіки мають рівний доступ, можуть бути відмінності в результатах. Якщо жінки і чоловіки отримують неоднакову вигоду від можливостей навчання, компанії, відданні питанням гендерної рівності, можуть вжити заходи для сприяння розвитку потенціалу жінок. Такі кроки можуть містити оцінку перешкод участі жінок; допоможуть переконатися, що можливості навчання (теми, місце, час тощо) доступні для працівників/-ць із сімейними обов'язками; а також створення можливостей для навчання, наставництва або кар'єрного зростання, спеціально орієнтованих на жінок.

Принцип 5. Розвиток бізнесу, ланцюгів постачання та маркетингових практик. Аналізуючи ризики та можливості в ланцюгах постачання, компанії можуть виявити та запобігти ризикам порушення прав людини компаніями-постачальниками або партнерами. Вони також можуть виявити можливості для розширення прав і можливостей жінок, наприклад, шляхом збільшення кількості компаній-постачальників, що належать жінкам, або просування

політики гендерної рівності з постачальниками. До цього ж принципу відноситься перегляд маркетингових матеріалів з точки зору гендерної рівності – уникнення стереотипів і сприяння розширенню прав і можливостей жінок.

Принцип 6. Громадські ініціативи та адвокація. Передбачає активну участь компанії в житті громади шляхом демонстрації відданості компанії гендерній рівності та розширення прав і можливостей жінок. Формування взаємодії із зацікавленими сторонами та спільнотами, в яких працює компанія, для просування гендерної рівності. Сприяння обміну знаннями, навичками, чи ресурсами компанії з місцевими організаціями, кооперативами, школами чи проєктами, роблячи таким чином внесок в сталий розвиток суспільства та громади, в якій вона працює.

Принцип 7. Оцінювання та звітування. Передбачає створення прозорої гендерно чутливої системи підзвітності компанії необхідної для оцінки своїх зобов'язань із забезпечення гендерної рівності на робочому місці, ринку та у громаді. Здійснення регулярного публічного інформування про прогрес компанії в досягненні гендерної рівності та виконання обіцянок за принципами WEPs. Створення умов для прямого вимірювання впливу реалізованих програм на гендерну збалансованість можливостей компанії.

Підписантами WEPs можуть стати: компанії (приватні, державні, державної власності та кооперативи) будь-якого розміру та галузі, зареєстровані відповідно до законодавства; галузеві асоціації та торгово-промислові палати, які прагнуть просувати гендерну рівність та розширення прав і можливостей жінок на робочому місці, на ринку праці та в громаді.

Для того щоб стати підписантом WEPs на міжнародному рівні розроблено відповідну процедуру, яка складається з наступних етапів: підписання генеральним директором/ генеральною директоркою Заяви про підтримку принципів; заповнення форми і завантаження документів у відповідний портал; проходження процедури самооцінки за відповідною анкетой (Додаток 1); розробка та реалізація плану заходів із забезпечення гендерної

рівності WEPs; участь у навчальних подіях з економічного уповноваження жінок, менторська підтримка; участь у публічних заходах на підтримку економічного уповноваження жінок; моніторинг, оцінка та звітування; перегляд плану заходів із забезпечення гендерної рівності WEPs; подальші дії компанії на підтримку економічного уповноваження жінок.

Впровадження та підписання з боку менеджменту принципів WEPs в компанії дозволяє досягти велику кількість позитивних результатів серед яких, найбільш важливими є наступні:

1. Покращення бізнес-результатів. Дослідження показують, що компанії з більшою гендерною різноманітністю на керівних посадах і в робочих командах досягають вищої продуктивності, ухвалюють кращі рішення і мають більш інноваційні підходи. Принципи WEPs допомагають компаніям створити інклюзивне середовище, яке залучає таланти і сприяє ефективності.

2. Зменшення гендерної нерівності. Впровадження WEPs сприяє створенню рівних можливостей для жінок у всіх аспектах роботи — від найму і просування до умов праці та оплати. Це зменшує гендерні розриви, особливо в оплаті праці та доступі до керівних посад, забезпечуючи справедливі умови для всіх працівників.

3. Позитивний вплив на корпоративну репутацію: Компанії, що підтримують гендерну рівність, здобувають кращу репутацію, адже суспільство і споживачі дедалі більше цінують соціально відповідальні організації. Це може призвести до більшої лояльності клієнтів, зміцнення зв'язків з партнерами та інвесторами, а також залучення талантів.

4. Сприяння сталому розвитку. Принципи WEPs гармонізуються з Цілями сталого розвитку ООН (ЦСР), зокрема з ЦСР 5 ("Гендерна рівність") і ЦСР 8 ("Гідна праця і економічне зростання"). Впровадження WEPs допомагає компаніям внести свій вклад у вирішення глобальних проблем і підтримати економічний розвиток, який враховує інтереси різних груп суспільства.

5. Підтримка інновацій та різноманітності думок. Інклюзивні компанії отримують доступ до ширшого спектра поглядів, ідей та підходів, що сприяє

створенню нових продуктів, рішень і стратегій. Це особливо важливо для конкурентоспроможності на глобальному ринку.

6. Формування здорової корпоративної культури. Принципи WEPs сприяють формуванню робочого середовища, де працівники відчують себе цінними та захищеними. Це підвищує мотивацію, задоволеність працівників і знижує рівень плинності кадрів, що позитивно впливає на ефективність компанії.

Виходячи з вище викладеного, можна зробити висновок, що значення WEPs виходить за межі окремих компаній, сприяючи формуванню більш справедливого, інклюзивного і стійкого суспільства, де бізнес розвивається у відповідності до цінностей соціальної відповідальності та гендерної рівності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ

2.1 Аналіз основних показників балансу людських ресурсів компанії

Ліка-Комфорт українська компанія, яка працює з 2024 року на ринку систем вентиляцій, кондиціонування та енергозбереження від провідних світових виробників. Протягом цього періоду компанія реалізувала більше 500 проєктів, використання ефективних і сучасних інженерних рішень, висококваліфікований персонал, чітка організація діяльності та ефективна взаємодія всіх підрозділів компанії забезпечує стабільні позиції компанії на ринку і залучає партнерів в середовище проєктних, монтажних і будівельних організацій, комерційних структур, приватних і корпоративних клієнтів.

До каталогу компанії входить 22 бренди, що пропонують останні досягнення Європи, Азії та США в сфері управління кліматом. Серед продукції, яку компанію поставляє своїм клієнтам, - промислові та напівпромислові агрегати, а також установки придатні для приватного користування.

Фізична адреса компанії – Закарпатська область, м. Мукачево, вул. Автомобілістів, 22

Заявленими стратегічними цілями компанії є: реалізація високотехнологічних рішень та проєктів разом з розумною економією коштів клієнтів; надати доступ українським споживачам та компаніям для отримання якісних товарів і послуг у сфері клімату; забезпечити вітчизняним компаніям найбільш вигідні умови ведення бізнесу; відкрити ринок України для світових виробників по-справжньому якісного новітнього обладнання вентиляції та кондиціонування.

Ключовими цінностями компанії є побудова міцних та взаємовигідних відносин з Клієнтами, в основі яких лежать ключові принципи діяльності: якість, надійність, партнерство та довгострокова співпраця.

Загалом компанія демонструє позитивні тенденції до зростання чисельності персоналу в останні 10 років. Так, у 2023 році персонал компанії скла-дав 235 осіб, що в 2,26 разів є більшим ніж у 2014 році (104 особи). Гендерний розподіл персоналу, також має позитивні тенденції, зокрема, за рахунок політики, яка реалізується компанією, у 2023 році в структурі персоналу 40% складали чоловіки, у 2014 році цей показник дорівнював тільки 21%. Щодо вікової структури компанії то вона є відносно збалансованою, здебільшого на момент 2023 року він складався з осіб у віці 36-45 років (52 чоловіка та 32 жінки) та у віці 26-35 років (відповідно 48 чоловіків та 36 жінок). У 2014 році вікова структура персоналу мала дещо інший перерозподіл, з переважанням осіб молодших вікових груп (26-35 років та 16-25 років). Більш детальна інформація, щодо статево вікової структури персоналу наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка статевовікової структури персоналу компанії «Ліка Комфорт»

Показники	2014		2017		2020		2023	
	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки
Загальна чисельність персоналу	22	82	53	132	75	140	94	141
16-25 років	7	20	9	25	8	16	6	15
26-35 років	11	25	22	34	25	44	36	48
36-45 років	3	15	18	42	35	46	32	52
старше 46 років	1	22	4	31	7	34	20	26

Аналіз структури персоналу за професійними групами та категоріями посад показало (табл. 2.2), що керівні посади залишилися практично незмінними як у кількісному складі, так і в гендерному співвідношенні, де переважають чоловіки. Натомість категорія професіоналів поступово зростала за рахунок як жінок, так і чоловіків. Найбільший приріст відзначається серед фахівців, де кількість жінок збільшилася вчетверо, що свідчить про активне залучення представниць цієї статі до професійного середовища.

Схожа тенденція спостерігається і серед технічних службовців, де кількість жінок суттєво зросла, в той час як чисельність чоловіків залишилася

майже незмінною. У категорії кваліфікованих працівників з інструментом і робітників з обслуговування устаткування жінки почали більш активно з'являтися лише в останні роки, хоча загалом ці професійні групи залишаються домінованими чоловіками. Щодо найпростіших професій, тут динаміка чисельності була мінімальною, і структура за статтю змінилася несуттєво. У цілому, аналіз показує значне розширення штату компанії з акцентом на залучення жінок до традиційно «чоловічих» професійних груп, що свідчить про зростання гендерної рівності та зміну підходів до кадрової політики.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу за професійними групами у компанії «Ліка Комфорт»

Показники	2014		2017		2020		2023	
	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки	жінки	чоло-віки
Загальна чисельність персоналу	22	82	53	132	75	140	94	141
Керівники	1	2	1	4	1	3	1	3
Професіонали	4	8	7	10	9	8	12	10
Фахівці	7	10	20	14	32	17	32	18
Технічні службовці	9	3	20	4	24	5	25	4
Кваліфіковані працівники з інструментом	0	31	0	50	2	52	10	45
Робітники з обслуговування устаткування	0	25	0	46	2	50	8	56
Найпростіші професії	1	3	5	4	5	5	6	5

Аналізуючи плинність, прийом та звільнення в гендерному розрізі за період із 2014 по 2023 рік, можна помітити, що тенденції для жінок і чоловіків відрізняються.

У 2014 році плинність серед жінок була значно вищою (22,7%), ніж серед чоловіків (12,2%). Це пояснюється низькою початковою чисельністю жінок у компанії — кожне звільнення мало значний вплив на відсотковий показник. Прийом на роботу жінок також був нижчим за прийом чоловіків, що вказує на меншу активність у залученні жінок у цей період.

У 2017 році ситуація змінилася: компанія значно активізувала прийом жінок (20 осіб), що більше ніж удвічі перевищувало їхні звільнення. Це сприяло зменшенню плинності серед жінок до 18,9%. У чоловіків прийом також зріс (35 осіб), однак їхня плинність залишалася стабільно низькою (11,4%), завдяки більшому загальному штату.

У 2020 році плинність серед жінок продовжила знижуватися (16%), хоча прийом жінок був на високому рівні (30 осіб). У цей період гендерний розрив поступово скорочувався, адже жінки почали складати вагомішу частину штату. Чоловіки демонстрували аналогічну тенденцію, проте їхня плинність залишалася трохи вищою (12,9%), оскільки кількість звільнень (18 осіб) була більшою.

У 2023 році компанія досягла найнижчих показників плинності як серед жінок (9,6%), так і серед чоловіків (10,6%). Цьому сприяла збалансована кадрова політика: кількість звільнень і прийомів стала практично рівною для обох гендерних груп. Прийом жінок (25 осіб) перевищував їх звільнення (9 осіб), що забезпечило стабільне зростання чисельності жінок. У чоловіків показники також вирівнялися — 19 прийнятих і 15 звільнених.

Загалом, компанія активно працювала над зменшенням плинності серед жінок шляхом підвищення рівня їхнього прийому та створення умов для утримання персоналу. Це сприяло поступовій гендерній рівновазі у штаті.

Динаміка змін заробітної плати в компанії за гендерним розрізом (рис. 2.1), свідчить про поступову позитивну тенденцію в напрямку скорочення розриву в оплаті праці між чоловіками та жінками протягом періоду з 2014 по 2023 роки. У 2014 році спостерігався значний гендерний дисбаланс у заробітній платі: середня зарплата чоловіків складала 4520, тоді як жінок — лише 2900. Це демонструє істотну різницю, яка могла бути викликана як структурними факторами ринку праці, так і потенційними упередженнями в політиці оплати праці.

Протягом наступних років можна відзначити суттєве зростання заробітної плати як чоловіків, так і жінок. У 2017 році середня зарплата чоловіків зросла до 7450, а жінок — до 5800. Хоча абсолютний розрив зменшився, чоловіки все ще мали перевагу в доходах. У 2020 році ця тенденція збереглася: середня зарплата чоловіків склала 10200, тоді як жінок — 7800. Попри зростання заробітків обох груп, різниця все ще залишалася відчутною.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася. Заробітна плата чоловіків досягла 14300, а жінок — 12450, що демонструє скорочення гендерного розриву в оплаті праці до мінімуму за досліджуваний період. Ця тенденція свідчить про прогрес у вирівнюванні оплати праці, ймовірно, завдяки впровадженню гендерно-нейтральних політик, вдосконаленню системи винагороди та посиленню боротьби з дискримінацією.

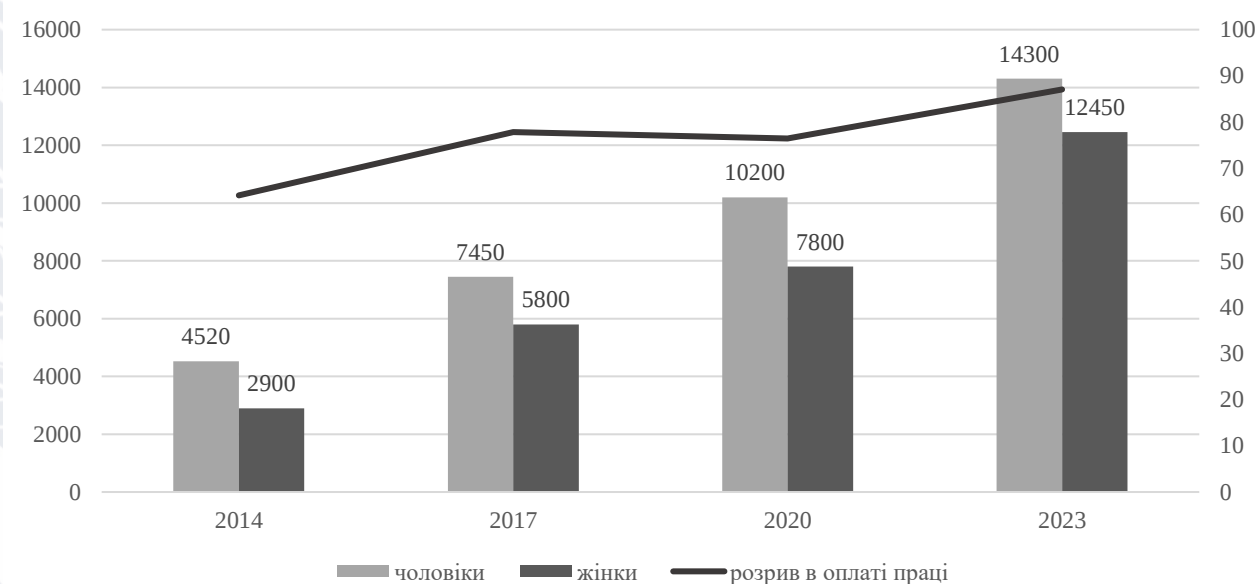


Рисунок 2.1 – Динаміка змін заробітної плати в компанії в гендерному розрізі

Аналіз динаміки показує, що, хоча абсолютні показники заробітної плати чоловіків і жінок зростали протягом досліджуваного періоду, відносна різниця між ними поступово зменшувалася. Це може свідчити про позитивні зміни у ставленні до гендерної рівності в оплаті праці, але водночас підкреслює необхідність продовження роботи в цьому напрямку для повного усунення залишкових нерівностей.

2.2 Оцінка відповідності компанії принципам розширення прав та можливостей жінок

Попередні оцінки показали, наближення компанії «Ліка-Комфорт» до гендерного балансу в чисельності персоналу. Генеральні керівні ролі представлені обидвома статями. Проте має місце окремі незбалансованості з точки зору рівня гендерної інклюзивності та потенційних проблем та бар'єрів для жінок на робочому місці.

У компанії "Ліка-Комфорт" у динаміці спостерігається помітне збільшення кар'єрних можливостей для жінок. Особливо це видно у віковій категорії 26-35 років, яка є найбільш активною з точки зору кар'єрного зростання. У 2014 році частка жінок і чоловіків у цій групі була рівною (50% для кожної статі). Однак до 2023 року частка жінок зросла до 75%, тоді як частка чоловіків зменшилася до 25% (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл чоловіків та жінок в кар'єрно перспективних вікових групах

	Чисельність жінок (26-35 років)	Частка жінок у групі 26-35 років, %	Чисельність чоловіків (26-35 років)	Частка чоловіків у групі 26-35 років, %	Відношення жінок до чоловіків, %
2014	11	50%	25	55%	44%
2017	22	65%	34	35%	65%
2020	25	57%	44	43%	57%
2023	36	75%	48	25%	75%

Таке зрушення може бути результатом політики компанії, спрямованої на збільшення гендерного балансу у ключових вікових групах. У той же час зростання частки жінок серед молодших вікових категорій (16-25 років) супроводжується стабільною кількістю чоловіків у цій групі, що свідчить про більший фокус на залученні молодих фахівців жіночої статі.

З іншого боку, у категорії старше 46 років частка чоловіків традиційно перевищує частку жінок, однак і тут помітно поступове зростання кількості жінок, що, можливо, є наслідком політики довгострокового утримання кадрів.

Порівняння швидкості кар'єрного росту (залежно від кількості та частки в ключовій віковій категорії 26-35 років) свідчить, що жінки стали більш

активно займати позиції, які могли б раніше переважно належати чоловікам. Це також може бути пов'язано із трансформацією загального складу компанії, адже за роки дослідження загальна чисельність працівників компанії значно збільшилась, особливо за рахунок жінок.

Важливо зазначити, що такі зміни є позитивним сигналом для покращення гендерної рівності, однак для точнішої оцінки варто враховувати не тільки кількісний розподіл, а й якісні показники: посади, рівень заробітної плати, умови роботи тощо.

Аналіз гендерного розподілу у сфері керівництва та професійного розвитку в компанії "Ліка-Комфорт" демонструє кілька важливих тенденцій, які відображають як позитивні зрушення, так і проблемні аспекти. Зокрема, частка жінок, які обіймають вищі керівні посади (топ-менеджмент), залишається стабільно низькою протягом аналізованого періоду. У 2014 році лише 33% керівних позицій були зайняті жінками, а у 2017, 2020 та 2023 роках цей показник зменшився до 25%. Такі результати вказують на існування бар'єрів для просування жінок до рівня C-suite, що, ймовірно, пов'язано як із недостатньою кількістю можливостей для розвитку лідерських навичок, так і з організаційними або культурними чинниками, які стримують їхній професійний розвиток.

Попри низьке представництво жінок у топ-менеджменті, помітні позитивні зрушення у сфері професійного розвитку. Частка жінок, які беруть участь у програмах наставництва та підвищення кваліфікації, суттєво зросла з 33% у 2014 році до 62% у 2020 році, зберігаючись на рівні 61% у 2023 році (таблиця 2.4). Це свідчить про активну інтеграцію жінок у професійні та технічні ролі, що може створити основу для подальшого підвищення гендерного балансу на керівних посадах у перспективі. Водночас кількість чоловіків, які беруть участь у таких програмах, зменшилася, що може свідчити про зміну пріоритетів компанії на користь підтримки гендерної рівності.

Додатково аналіз демонструє значний прогрес у представленості жінок у професійних та технічних ролях. Наприклад, у категорії "фахівці" кількість

жінок зростає з 7 у 2014 році до 32 у 2023 році, тоді як кількість чоловіків у цій категорії залишалася відносно стабільною. Це вказує на зростання можливостей для жінок у технічних сферах діяльності, які традиційно вважалися чоловічими. Водночас, у категорії "керівники" кількість жінок не збільшилася, що свідчить про необхідність додаткових зусиль для сприяння їхньому кар'єрному просуванню.

Таблиця 2.4 – Частка жінок серед учасників програм професійного розвитку в компанії

	Кількість жінок у професійних ролях (професіонал + фахівці)	Загальна кількість учасників програм розвитку	Частка жінок серед учасників програм розвитку (%)	Кількість чоловіків у професійних ролях (професіонал + фахівці)	Частка чоловіків серед учасників програм розвитку (%)
2014	11	22	33%	18	67%
2017	27	31	53%	24	47%
2020	41	42	62%	25	38%
2023	44	48	61%	28	39%

Таким чином, результати аналізу свідчать про суперечливі тенденції: з одного боку, зростання доступу жінок до професійного розвитку, а з іншого – стійкі бар'єри для їхнього просування до топ-менеджменту. Для подолання цих бар'єрів необхідне комплексне впровадження програм, спрямованих на розвиток лідерських навичок серед жінок, їхню підтримку на етапі прийняття стратегічних рішень та забезпечення рівного доступу до керівних посад.

Наступним показником, який дає уявлення про гнучкість та адаптованість робочих умов до потреб працівників є частка жінок, що працюють за гнучким графіком чи в умовах дистанційної роботи.

Аналіз даних щодо використання гнучкого графіка та дистанційної форми зайнятості в компанії "Ліка-Комфорт" за період 2014–2023 років свідчить про поступове розширення можливостей для працівників у цих форматах роботи (табл. 2.5). У 2014 році такі можливості взагалі не були доступні, що відображає традиційний підхід до організації праці на той час. Зміни стали помітними у 2017 році, коли 2 працівники (1,1% загальної чисельності персоналу) отримали можливість працювати за гнучким графіком або

дистанційно. Однак, серед них лише одна жінка мала доступ до гнучкого графіку роботи, тоді як дистанційний формат залишався недоступним для жінок.

Таблиця 2.5 – Можливості використання гнучкого графіку або дистанційної форми зайнятості в компанії

	2014	2017	2020	2023
Кількість осіб, що мали гнучкий графік роботи	0	2	12	16
з них жінок	0	1	10	13
Кількість осіб, що працювали дистанційно	0	2	52	24
з них жінок	0	0	26	16
Питома вага персоналу, що мала гнучкий графік роботи	0%	1,1%	5,6%	6,8%
Питома вага персоналу, що мала дистанційний формат роботи	0%	1,1%	24%	10,2%

Суттєві зрушення спостерігаються у 2020 році, що, ймовірно, пов'язано зі змінами, викликаними пандемією COVID-19 та потребою адаптації до нових умов праці. Питома вага працівників, які мали гнучкий графік, зросла до 5,6% (12 осіб), із яких жінки становили переважну більшість (10 осіб). Ще більш помітним є зростання питомої ваги персоналу, який працював дистанційно: цей показник досяг 24% (52 особи), причому половина з них — жінки. Такі результати демонструють, що компанія почала активно інтегрувати нові форми організації праці, що значно розширило можливості для жінок, зокрема у поєднанні професійних і сімейних обов'язків.

До 2023 року ці тенденції продовжили розвиватися, хоча темпи зростання сповільнилися. Частка працівників, які мали гнучкий графік, збільшилася до 6,8% (16 осіб), із них 13 – жінки, що складає 81% від загальної кількості осіб із доступом до гнучкого графіку. Водночас частка персоналу, який працював дистанційно, знизилася до 10,2% (24 особи), із них 16 жінок. Це може свідчити про перегляд компанією підходів до дистанційної форми роботи або про зменшення її актуальності в постпандемічний період.

Аналіз цих даних демонструє, що жінки в компанії "Ліка-Комфорт" є основними бенефіціарами впровадження гнучкого графіку роботи, що,

ймовірно, пов'язано з їхньою більшою зацікавленістю у таких форматах зайнятості. Це дозволяє їм зберігати баланс між роботою та сімейними обов'язками, що є важливим чинником у підвищенні гендерної чутливості організації. Водночас зниження частки дистанційної роботи у 2023 році може вказувати на необхідність оптимізації політики компанії у сфері нових форматів зайнятості, щоб забезпечити як їхню ефективність, так і рівні можливості для всіх працівників.

Компанія «Ліка -комфорт» демонструє значну гендерну чутливість в політиці менеджменту в компанії, про що свідчать дані, які збираються керівництвом щодо наявності гендерно дискримінаційних ситуацій та сексуальних домагань. Зазначені дані почали збиратись в компанії починаючи з 2017 року. З провадженням зазначеної політики в компанії в 2017 році було зареєстровано 2 скарги на гендерну дискримінацію та 1 скаргу на сексуальні домагання. Це співпало з початком впровадження компанією політик щодо рівності та гендерної чутливості, проте середній час реагування на скарги становив 15 днів, що може бути інтерпретовано як недостатньо оперативний підхід до розгляду подібних звернень. Частка задоволених скарг склала лише 50%, що може свідчити про низький рівень ефективності розслідувань на той час. Водночас рівень довіри працівників до політики захисту їхніх прав почав зростати, досягнувши 55% (табл. 2.6).

Ситуація суттєво покращилася у 2020 році. Зростання кількості скарг (5 на гендерну дискримінацію і 3 на сексуальні домагання) свідчить про підвищення обізнаності працівників щодо можливостей захисту своїх прав та зростання рівня довіри до політики компанії, що сягнув 70%. Середній час реагування зменшився до 10 днів, а частка задоволених скарг зросла до 60%. Це свідчить про покращення ефективності внутрішніх процедур, що спрямовані на розв'язання таких питань. У 2023 році зафіксовано зменшення кількості скарг на гендерну дискримінацію (3) та сексуальні домагання (2), що може вказувати на часткове вирішення проблеми або на зменшення кількості подібних випадків у компанії.

Таблиця 2.6 – Ефективність політики щодо запобігання сексуальних домагань та дискримінації на робочому місці в компанії «Ліка-Комфорт»

	2017	2020	2023
Кількість скарг на гендерну дискримінацію	2	5	3
Кількість скарг на сексуальні домагання	1	3	2
Середній час реагування (у днях)	15	10	7
Частка скарг, які були задоволені	50%	60%	70%
Частка працівників, які довіряють політиці щодо захисту прав (%)	55%	70%	85%

Середній час реагування скоротився до 7 днів, що демонструє високу оперативність у розгляді таких звернень. Крім того, частка задоволених скарг досягла 70%, що свідчить про підвищення якості розслідувань. Рівень довіри працівників до політики компанії зріс до 85%, що є важливим показником її ефективності у боротьбі з дискримінацією та домаганнями. Загалом результати аналізу вказують на прогрес у політиці компанії "Ліка-Комфорт" щодо реагування на випадки гендерної дискримінації та сексуальних домагань. Водночас збереження тенденцій до зниження кількості звернень та подальшого вдосконалення механізмів розгляду таких скарг залишаються ключовими завданнями для досягнення повної довіри працівників та створення безпечного та рівноправного робочого середовища.

Аналіз показників впровадження заходів для підвищення гендерної чутливості у компанії "Ліка-Комфорт" демонструє, що організація перебуває на початковому етапі формування гендерно чутливого менеджменту. Частка працівників, які проходять тренінги з питань гендерної рівності, за останні роки значно зросла, але досі залишається порівняно невисокою. У 2014 році такі тренінги взагалі не проводилися, що є типовим для компаній, які не мають структурованої політики гендерної рівності. Лише у 2017 році перші 10 працівників (5,4%) отримали можливість взяти участь у відповідних тренінгах, причому жінки становили 80% учасників, що може свідчити про більшу їхню зацікавленість у подібних заходах (таблиця 2.7).

У 2020 році кількість учасників зросла до 35 осіб (16,3%), а у 2023 році — до 55 осіб (23,4%). Це свідчить про прогрес у напрямку підвищення

обізнаності працівників щодо питань гендерної рівності. Водночас такий поступовий темп зростання свідчить про те, що компанії ще необхідно впроваджувати системніші підходи для досягнення більшого охоплення працівників подібними заходами.

Таблиця 2.7 – Частка працівників, які проходять тренінги з питань гендерної рівності

	2014	2017	2020	2023
Загальна чисельність працівників	104	185	215	235
Кількість працівників, які пройшли тренінги	0	10	35	55
З них жінок	0	8	28	40
Частка працівників, які пройшли тренінги (%)	0%	5,4%	16,3%	23,4%

Щодо виконання політики нульової толерантності до дискримінації, її впровадження почалося лише у 2020 році. У цьому ж році було підготовлено перший внутрішній звіт, спрямований на оцінку ефективності політики рівних прав та можливостей. До 2023 року кількість таких звітів збільшилася до двох, а частка працівників, які вважають політику ефективною, зросла з 40% до 65%. Це свідчить про позитивну динаміку у створенні прозорого та інклюзивного робочого середовища (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Виконання компанією політики нульової толерантності до дискримінації

	2014	2017	2020	2023
Наявність політики нульової толерантності	Відсутня	Відсутня	Прийнята	Прийнята
Кількість внутрішніх звітів про виконання політики	-	-	1	2
Частка працівників, які вважають політику ефективною (%)	-	-	40%	65%

Незважаючи на ці досягнення, компанія "Ліка-Комфорт" ще знаходиться на початковому рівні формування гендерно чутливого менеджменту. Для подальшого прогресу необхідно збільшувати кількість тренінгів, удосконалювати механізми моніторингу виконання політики нульової толерантності та систематично підвищувати довіру працівників до корпоративних ініціатив у сфері гендерної рівності.

2.3 Ступінь готовності персоналу до впровадження гендерно чутливого менеджменту в компанії

З метою оцінки рівня задоволеності персоналу політикою, що реалізуються компанією, у серпні 2024 року було проведено опитування в електронному форматі, щодо ступеню задоволеності персоналу якості гендерно чутливого менеджменту в компанії. Для цього було створено анкету (Додаток Б) та внесено її у відповідну Google Forms. Загалом в опитуванні прийняли участь усі 235 осіб компанії, включаючи керівників та управлінців. Результати проведеного опитування є наступні:

Дослідження показала, що персонал компанії має середній рівень задоволеності рівнем гендерної рівності в політиці компанії (рис. 2.2). На питання про загальний рівень гендерної рівності 27% (64 особи) зазначили, що він є «високим», а ще 40% (94 особи) оцінили його як «достатній». Водночас 22% (52 особи) вважають рівень гендерної рівності «низьким», а 11% (25 осіб) – «відсутнім». Жінки демонструють більшу критичність у цьому питанні: 41% жінок оцінюють рівень гендерної рівності як «низький» або «відсутній», тоді як серед чоловіків цей показник складає лише 16%.

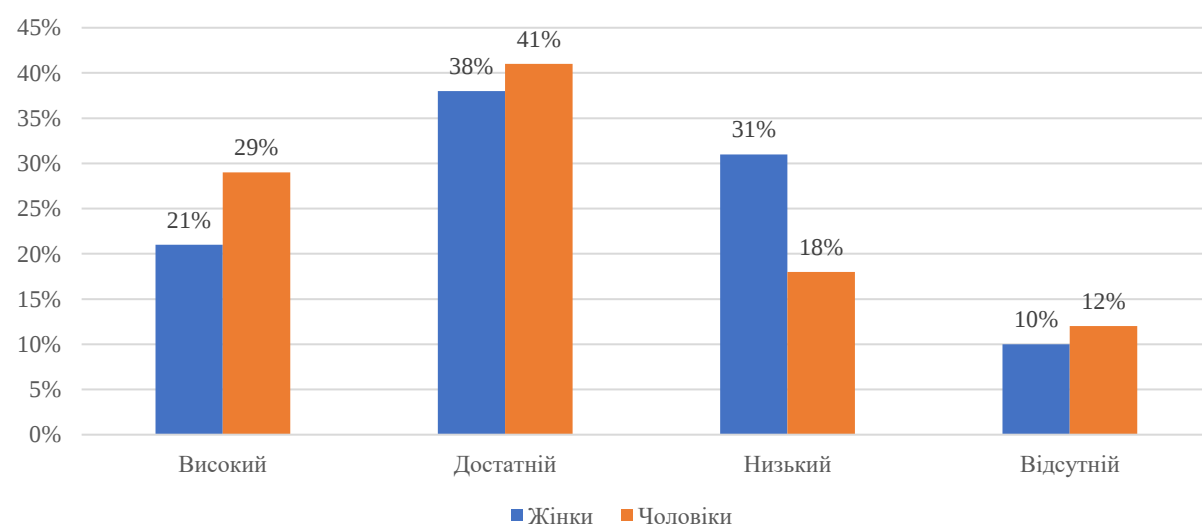


Рисунок 2.2 – Рівень задоволеності персоналу рівнем гендерної рівності в компанії

Одним з питань, яке розглядалось в рамках опитування було задоволення персоналу тренінгами з гендерної рівності, які проводяться в компанії. Серед

респондентів 48% вказали, що вони «скоріше задоволені» тренінгами, а 24% оцінили свій рівень задоволення як "повністю задоволені". Разом це свідчить про те, що більшість персоналу позитивно сприймає освітні ініціативи компанії (рис. 2.3). Проте 18% висловили «скоріше незадоволеність», і ще 10% зазначили «повністю незадоволеність». Аналіз гендерного розподілу показує, що жінки частіше оцінили тренінги як ефективні (34% повністю задоволені) порівняно з чоловіками (18%).

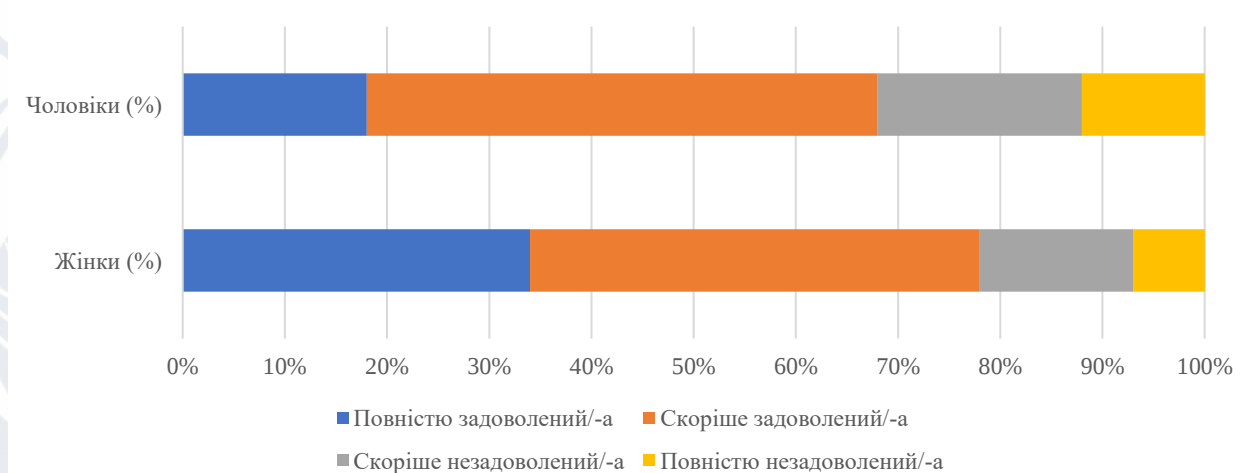


Рисунок 2.3 – Ступінь задоволеності персоналу тренінгами з питань гендерної рівності, які проводяться у компанії

В компанії існує система оцінювання ефективності процедур реагування на випадки гендерної дискримінації, опитування показало, що 33% респондентів (78 осіб) вважають ці процедури «скоріше ефективними», а 15% (35 осіб) — «дуже ефективними». Однак, значна частина співробітників (28%, або 66 осіб) вказала на «скоріше неефективність» процедур, а 24% (56 осіб) — на їхню повну неефективність. Зокрема, жінки більш критично ставляться до цієї системи: 41% із них оцінюють процедури як «неефективні» або «повністю неефективні», тоді як серед чоловіків цей показник становить 19%.

Проведений аналіз показує наявність значного дискомфорту та бар'єрів в формуванні процедур повідомлення персоналом ситуацій щодо випадків гендерної дискримінації або домагань на робочому місці (рис. 2.3). Тільки 20% (47 осіб) відповіли, що почуваються «повністю комфортно» у таких ситуаціях,

ще 36% (85 осіб) зазначили «скоріше комфортно». Разом ці показники свідчать, що близько половини персоналу (56%) не мають серйозних труднощів із повідомленням. Проте 24% (56 осіб) заявили, що їм «скоріше не комфортно» робити це, а 20% (47 осіб) зазначили повну відсутність комфорту. Серед жінок рівень дискомфорту вищий: 51% жінок відзначили труднощі з повідомленням порівняно з 38% чоловіків.

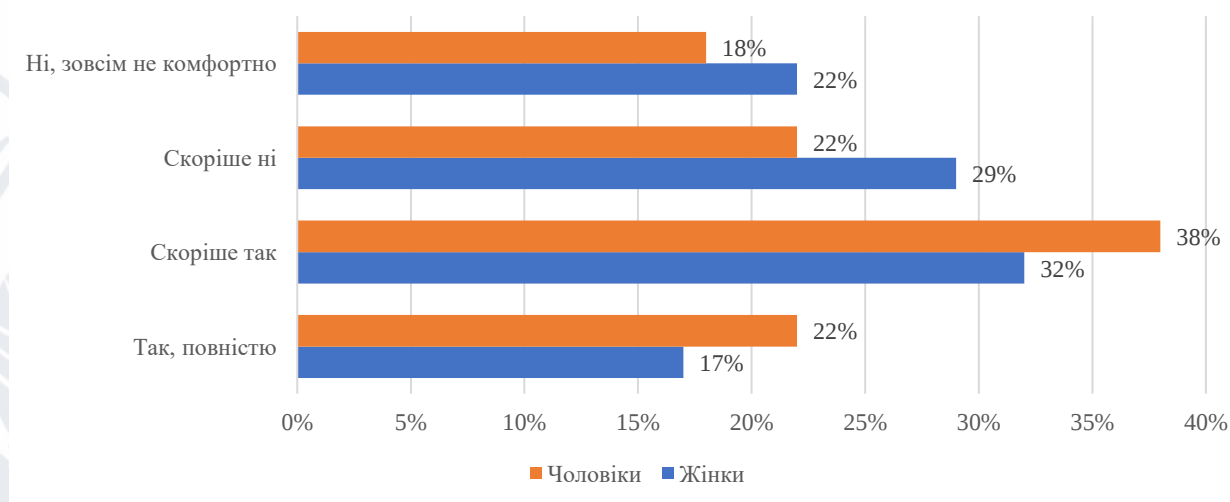


Рисунок 2.4 – Рівень дискомфорту персоналу щодо повідомлення ситуацій дискримінації та домагань на робочому місці

Отримані результати демонструють, що хоча у компанії вже реалізовано певні заходи з впровадження гендерної чутливості, існує значна різниця у сприйнятті ефективності цих заходів серед жінок і чоловіків. Жінки загалом критичніше оцінюють гендерну рівність в компанії, ефективність процедур реагування на дискримінацію та комфортність повідомлення про такі випадки. Попри позитивну динаміку в освітніх ініціативах, існує потреба в оптимізації внутрішніх процедур, підвищенні прозорості та забезпеченні більшої підтримки співробітників, особливо жінок.

Результати опитування демонструють певні розбіжності у сприйнятті політики гендерної рівності між жінками та чоловіками. Зокрема, питання про рівність оплати праці виявляє, що жінки більш критично оцінюють справедливість системи. Чоловіки, загалом, частіше вважають оплату праці рівною, тоді як значна частина жінок (40%) схильна до негативної оцінки,

вказуючи на скоріше нерівність або повну нерівність у цьому аспекті. Це може бути індикатором того, що існують приховані бар'єри або відчуття несправедливості, яке жінки відчують через невраховані структурні чи культурні чинники (рис. 2.5).

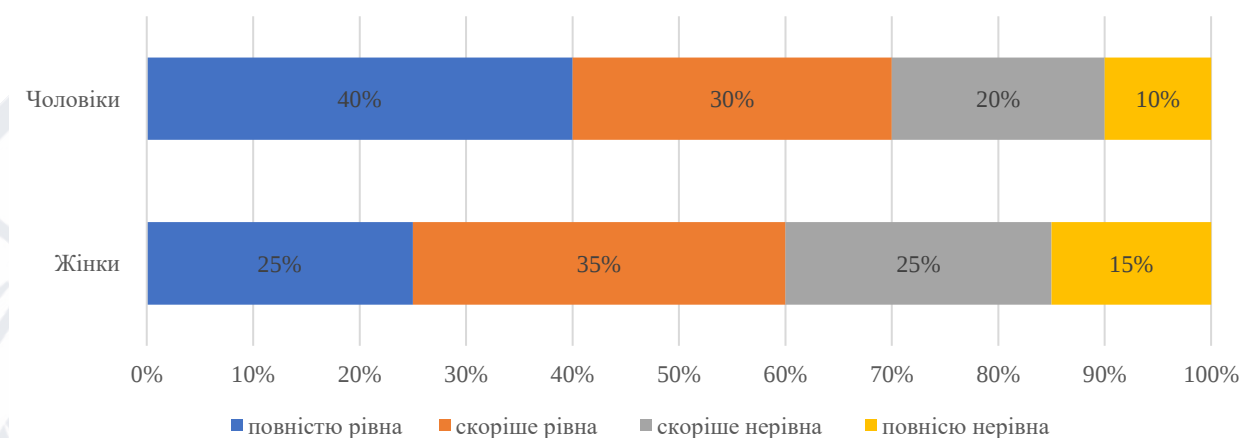


Рисунок 2.5 – Ставлення персоналу до рівності в оплаті праці

Отримані дані свідчать про помітну різницю у сприйнятті та оцінці гендерної рівності в оплаті праці серед працівників компанії. Жінки частіше повідомляють про відомі їм випадки нерівності в оплаті праці між працівниками різної статі. Так, 30% жінок вказують на наявність таких випадків, тоді як лише 15% чоловіків відзначають подібне. Ця різниця може свідчити про більшу обізнаність жінок у питаннях дискримінації або про їхній безпосередній досвід таких ситуацій.

Оцінка зусиль компанії щодо забезпечення гендерної рівності в оплаті також демонструє певні гендерні відмінності. Жінки менш схильні оцінювати роботу компанії як «дуже активну» (лише 20% проти 30% серед чоловіків), натомість більший відсоток жінок вважає, що компанія працює «скоріше пасивно» або «зовсім не працює». Це свідчить про те, що поточні ініціативи компанії, ймовірно, не є достатньо видимими для жінок або ж не враховують їхніх ключових потреб і очікувань.

Цікаво, що в обох групах є співробітники (приблизно 10%), яким складно оцінити зусилля компанії у цьому напрямку. Це може бути наслідком недостатньої прозорості політики щодо гендерної рівності або обмеженої

комунікації зі співробітниками. Така ситуація вказує на потребу в більш чіткій та відкритій стратегії інформування персоналу про існуючі ініціативи та прогрес у вирішенні питань гендерної рівності в оплаті праці.

Загалом, дані підтверджують необхідність активізації роботи компанії у напрямку забезпечення гендерної рівності в оплаті праці, а також підвищення прозорості та комунікації з працівниками. Особливу увагу слід приділити жіночій аудиторії, оскільки саме серед них найбільше спостерігається недовіра до справедливості системи оплати праці.

Результати опитування демонструють, що можливість використання гнучких форм зайнятості в компанії є доступною, але далеко не всі працівники активно користуються цими можливостями. Зокрема, лише 25% жінок і 20% чоловіків зазначили, що користуються такими умовами, як дистанційна робота чи неповний робочий день. Водночас 35% жінок і 40% чоловіків повідомляють, що хоча такі можливості існують, вони ними не користуються. Це може свідчити про те, що запропоновані умови гнучкої зайнятості не відповідають реальним потребам працівників або недостатньо популяризовані (рис. 2.6).

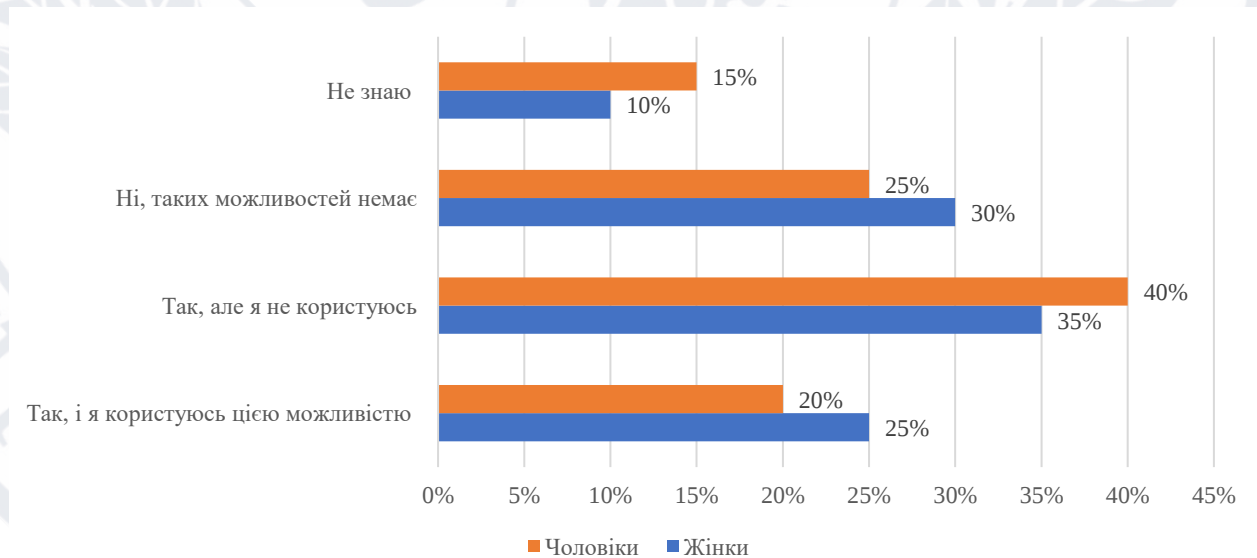


Рисунок 2.6 – Суб'єктивна оцінка можливостей використання дистанційної та гнучкої форми організації робочого часу в компанії

Цікаво, що жінки частіше, ніж чоловіки, вважають, що таких можливостей у компанії немає (30% проти 25%). Це може бути результатом

нерівного доступу до інформації чи відмінностей у сприйнятті реальних умов праці. Можливо, жінки зіштовхуються з певними бар'єрами для реалізації права на гнучку зайнятість, що може бути обумовлено специфікою посад, додатковим навантаженням чи відсутністю належної підтримки з боку керівництва.

Варто звернути увагу і на те, що 10% жінок і 15% чоловіків заявили про відсутність інформації щодо таких можливостей. Це свідчить про недостатню комунікацію з боку компанії стосовно політики гнучкої зайнятості. Забезпечення прозорості й активне інформування персоналу могло б значно підвищити обізнаність співробітників і покращити їхнє ставлення до цієї ініціативи.

Отримані результати свідчать про необхідність не лише формального запровадження гнучких форм зайнятості, але й активнішої роботи з персоналом для їхньої популяризації та адаптації до реальних потреб працівників. Особливу увагу слід приділити жіночій частині колективу, яка, ймовірно, має більшу потребу в гнучких умовах роботи, але водночас частіше зіштовхується з труднощами в доступі до таких можливостей.

Результати опитування вказують на те, що наявні форми зайнятості лише частково відповідають особистим потребам працівників, таких як зручність графіку та баланс між роботою та сім'єю. Лише 20% жінок та 30% чоловіків вказали, що ці форми повністю відповідають їхнім потребам. Водночас значна частина співробітників оцінює їх як «скоріше відповідні» (35% жінок і 40% чоловіків), що свідчить про наявність потенціалу для покращення. Варто зазначити, що серед жінок більше респондентів (30%), ніж серед чоловіків (20%), вважають, що форми зайнятості «скоріше не відповідають» їхнім потребам. Це може бути зумовлено специфічними обов'язками, такими як догляд за дітьми або інші домашні обов'язки, які частіше виконуються жінками (рис. 2.7).

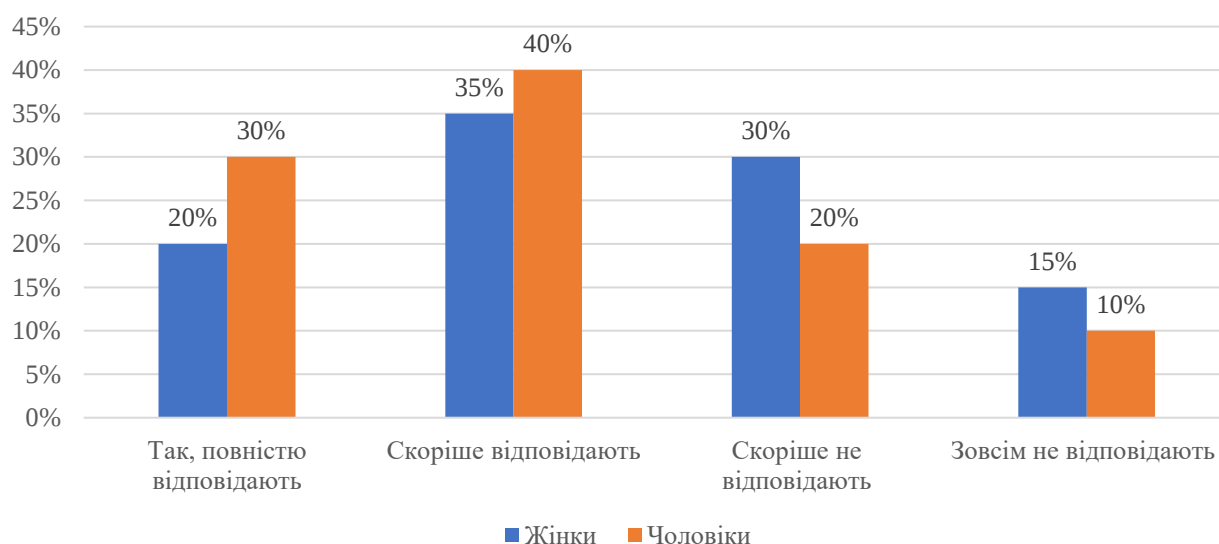


Рисунок 2.7 – Ступінь відповідності наявним форм організації робочого часу потребам персоналу компанії

Оцінка рівності доступу до гнучких форм зайнятості демонструє, що проблема справедливого розподілу таких можливостей також залишається актуальною. Лише 15% жінок та 25% чоловіків вважають доступ до гнучких форм «повністю рівним». Більшість респондентів (30% жінок і 40% чоловіків) схильні оцінювати доступ як «скоріше рівний», що вказує на певний прогрес у цьому напрямку. Однак, серед жінок більше тих, хто вважає доступ «скоріше нерівним» (35% проти 20% чоловіків). Це може свідчити про те, що жінки частіше стикаються з перешкодами у доступі до таких можливостей через гендерні упередження або залежність доступу від посади.

Значна частка, як жінок, так і чоловіків відповіли «Не можу оцінити» (по 10%), що може бути наслідком недостатньої прозорості політики компанії в цій сфері.

Отримані дані свідчать про необхідність вдосконалення підходів до організації форм зайнятості в компанії. Особливу увагу слід приділити створенню рівного доступу до гнучких умов праці, зокрема для жінок, а також розробці індивідуальних рішень, які б максимально враховували потреби співробітників. Активна комунікація про доступні можливості й ініціативи могла б сприяти підвищенню задоволеності персоналу й посиленню відчуття рівності.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ РОЗШИРЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ

3.1 Світові та національні практики побудови проєктів гендерно чутливого менеджменту в компанії

Протягом останніх років зростала частка українських компаній, які впроваджували політики та практики гендерної рівності — із 3% (за результатами Transparency Index 2019) до 27%¹⁰⁸ (ESG Index 2020 — Індекс 2020 з економічних, соціальних та управлінських факторів). Станом на 23 травня 2023 року підписантами WEPs в Україні є 23 компанії: Yakaboo Trade Ltd., IT.Integrator, Kindgeek, Avenga, CIVITTA Ukraine, Film.UA, 1+1 media, Metlife, ДТЕК, Укргідроенерго, StarLight Media, Intellias, Shell Retail Ukraine, - Arzinger Law Firm, DP Caparol Ukraina, EY Ukraine, Linguistic Centre® Translation and Localization Company, BuroMT, Apple Consulting LLC, Schneider Electric Ukraine, «Мрія Агрохолдинг» (у 2021 році суд визнав компанію банкрутом і відкрив ліквідаційну процедуру)¹⁰⁹. Компанія «Vivat» та Європейська Бізнес Асоціація стали підписантами WEPs під час повномасштабної війни в Україні — восени 2022 року.

Впровадження практик розширення прав та можливостей жінок є актуальним та дієвим засобом покращення менеджменту компанії та ефективності усіх бізнес процесів. Це демонструють і доводять світові та національні практики в цій сфері. Практики впровадження кейсів з поширення WEPs за відповідними принципами, які можуть бути спроектовані для використання в якості перевіреного досвіду в досліджуваній в рамках магістерської роботи компанії «Ліка-Комфорт», можуть бути такими (табл.3.1).

З метою дотримання принципів гендерної рівності та інклюзії усіх рівнів управління компанією Ferrexpro у 2020 році було засновано Школу інклюзивності навчання топменеджерів/-ок компанії з метою їх залучення до

цього процесу; впроваджено посаду гендерного амбасадору, яким став перший заступник голови правління (чоловік); впроваджено посаду для забезпечення різноманітності й інклюзивності персоналу. Ці заходи дозволили у 2022 році збільшити кількість жінок на керівних посадах на 20% порівняно з 2020-2021 роком. Також, одна жінка увійшла до складу правління компанії, а ще одна стала директоркою з охорони праці та промислової безпеки. Також, уперше в Україні жінка обійняла посаду головної маркшейдерки. Позитивним є той факт, що чотири жінки стали водійками великовантажних автомобілів, три жінки – електрогазозварювальницями. Близько ста жінок працюють у гендерно незбалансованих професіях. До того ж було отримано позитивні відгуки від персоналу, щодо дій компанії в обізнаності з питань гендерної рівності і зазначили, що раніше не розуміли цієї тематики.

Також в рамках компанії ініційовано школу жіночого лідерства Femunity, для того щоб збільшити впевненість у жінок, які працюють в компанії та за її межами. Так, у 2022 році було проведено тренінгів по результатам проходження яких 5 жінок отримали стипендії від компанії в розмірі 100000 грн. В рамках цієї ж ініціативи компанія створили групу розвитку молоді, в рамках яких проводиться навчання підлітків написання проєктів з використання гендерно чутливих та відповідальних підходів.

Таблиця 3.1 – Досвід компаній з впровадження гендерно чутливого менеджменту

Заходи з гендерно чутливого менеджменту	Компанія	Приклад заходів
1	2	3
Протидія дискримінації на робочому місці та домашньому насильству	StarLight Media	Запровадила першу в країні корпоративну програму протидії домашньому насильству, що охоплює психологічну, юридичну, матеріальну, безпекову допомогу, а також надає додаткові можливості гнучкого графіку та/або тимчасової відмови від виконання робочих завдань зі збереженням повної заробітної плати.
	Intellias	Має політику протидії дискримінації та долучалася до акції «16 днів протидії гендерно зумовленому насильству» (розробила благодійну інстаграм-маску, за використання якої переказувала кошти у Фонд підтримки жінок, що постраждали від домашнього насильства «Горіховий дім» і провела збір коштів на внутрішній платформі)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Дитячі кімнати в офісах	A3K «ОККО»	Створила дитячу кімнату «Грифончики» у своєму офісі у Львові
	StarLight Media	Облаштування спеціального сімейного простору в офісі: це кімната, оснащена ігровою зоною, освітніми дитячими матеріалами, місцем для дитячого харчування і робочим місцем для батьків поруч.
	Астарта	Відкрила дитячий садочок з розвиваючими та навчальними програмами в головному офісі (м. Київ).
	МХП	У своєму центральному офісі створила дитячу кімнату, найняла окремого вихователя та оформила окремих кабінет для школярів і школярок, які навчаються дистанційно.
Програми медичного страхування	Shell Пітейл Україна	Запровадила програми медичного страхування, що покривають вагітність, народження, питання репродуктивного здоров'я жінок.
	Intellias	Пропонує на вибір три компенсаційні пакети: «Здоров'я», у який входить медичне страхування, «Спорт» з річним абонементом на заняття в тренажерних і кардіозалах, або «Мікс». Окрім цього, усі спеціалісти/-ки можуть скористатися послугами корпоративного лікаря, отримати компенсацію витрат на стоматологічні послуги, пройти осінню вітамінну профілактику чи вакцинацію.
Інклюзивний та гендерно нейтральний рекрутинг	StarLight Media	Проводили тренінги з гендерно нейтрального рекрутингу
	Intellias	
Створення жіночих спільнот	StarLight Media	Створена корпоративна жіноча спільнота (працює у форматі Employee Resource Group), щоб жінки підтримували одна одну.
	Intellias	заснувала IntelliWomen Community, спільноту, що об'єднує спеціалісток компанії для обміну досвідом, підтримки та сприяння професійному розвитку, обміну ідеями й викликами.
Працевлаштування ВПО	Астарта	намагається залучати жінок з числа ВПО до переробки агропродукції, яку холдинг закуповує в місцевих мешканок, працевлаштовує ВПО на вільні вакансії, допомагає знайти квартиру, влаштувати дитину в дитячий садок.
Програми перекваліфікації для працівниць, зокрема навчання новим професіям у галузі ІТ	Ferrexpro МХП «Астарта»	Перекваліфікація жінок на професії, що традиційно мають більшу представленість чоловіків, допомога в працевлаштуванні за новою професією

Ще одним позитивним прикладом, який заслуговує на врахуванні в побудові гендерно чутливого менеджменту в компанії є Starlight Media, яка реалізувала проекти з офіційного запровадження фемінітивів (у політики та як рекомендацію в повсякдення спілкування, внесено зміни в тексти та перепустки, у посадових інструкціях і в описі вакансій); до описів вакансій додано, що компанія є підписантом WEPs; запроваджено інклюзивний та гендерно нейтральний рекрутинг (проведено серію тренінгів для рекрутерів/-ок щодо вимог гендерно чутливого підбору та взаємодії з кандидатами на етапі співбесіди); розроблено корпоративну програму з підтримки батьківства, в яку

входить низка послуг (оплата аналізів майбутнім мамам, курси підтримки батьківства, оплата таксі для мам з малими дітьми, які працюють віддалено, але їм потрібно прийти на роботу в певний день, надання додаткових днів відпустки для татів. Також, з метою захисту працівників/-ць від утисків та дискримінацій на робочому місці, в компанії було розроблено Програму протидії домашньому насильству, що охоплює забезпечення безпеки на робочому місці, можливість отримати особисту охорону, юридичну та психологічну підтримку, гнучкий графік і можливості для співробітниць відмовитись від усіх типів завдань, які неможливо виконати через наслідки домашнього насильства без втрати заробітної плати. Особливою практикою в сфері забезпечення доступу жінок до освіти та особистісного розвитку є реалізація спеціальних програм жіночого лідерства, проведення щорічних конференцій, на які працівниці розповідають про свій досвід, бар'єри та шляхи їх подолання в формуванні лідерської ролі та позицій; засновано Employee Resource Group – спільноту жінок для створення менторського кола та формування запитів до компанії щодо необхідних дій для підтримки жінок.

Провідною українською компанією в забезпеченні та поширенні гендерно чутливого менеджменту є також Intellias. В рамках своєї діяльності вони приділяють активну увагу забезпеченню прав та безпеки на робочому місці, формує механізми захищеності працівників/-ць від утисків та дискримінації на робочому місці. Для цього компанією було впроваджено Політику протидії домаганням, яку спрямовано на створення комфортних та безпечних умов праці, протидію й уникнення всіх видів переслідувань (словесних, невербальних і сексуальних домагань). Політикою передбачено організацію просвітницьких тренінгів і заходів щодо формування нетерпимості до всіх форм дискримінації, використання шанобливої мови в комунікації. Компанія реалізує також гендерноорієнтовану психологічну підтримку персоналу, зокрема, Intellias пропонує безкоштовний сервіс IntelliCare, де спеціалісти і спеціалістки можуть обрати оптимальний формат психологічної підтримки: індивідуальні чи групові сесії з психотерапевтом. Окрім цього, у компанії

проводяться регулярні зустрічі з різними спеціалістами зі сфери охорони здоров'я, існує підбір онлайн ресурсів для допомоги собі, а також відеобібліотека ментального здоров'я. Будьхто може обрати компенсаційний пакет Mental Health, який відшкодовує витрати на консультації психотерапевта.

ІІІ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», НЕК «Укренерго» проводили навчальні програми для персоналу для досягнення гендерної рівності, які направляють на забезпечення дотримання гендерного балансу в керівних посадах бізнесу за квотуванням 50%+1, що створює можливості рівного розвитку, кар'єрного зростання та рівної оплати праці не залежно від статі.

Компанія «Астарта» відкрила дитячий садочок (з літа 2022 року до 01.09.2022) з розвиваючими та навчальними програмами в головному офісі (м. Київ). Компанія МХП у своєму центральному офісі створила дитячу кімнату, найняла окремого вихователя та оформила окремий кабінет для школярів і школярок, які навчаються дистанційно. В «ОККО» дитяча кімната продовжує функціонувати. Intellias має дитячі кімнати у Львівському офісі й у Кракові, а також незабаром відновлює роботу дитяча кімната в Києві.

Окремий внесок в впровадження гендерної рівності в бізнесі та в громадах перебування робить також малий бізнес. Так, наприклад, Kachorovska запустила кампанію про сучасних українок та флешмоб #womanx2 – гімн новим українкам та освідчення в коханні до них. Бренд показує їх їм та світу супержінками. Мета кампанії, щоб українки побачили себе красивими та сильними, щоб вони себе полюбили. Адже той, хто бере на себе вдвічі більше роботи та відповідальності, заслуговує вдвічі більше любові, задоволення і черевичків, що є слоганом цієї компанії.

Журнал «Куншт» демонструє ще один приклад гендерної відповідальності в рамках реалізованого проєкту «Жіноча справа» - це створення футболок із жінками, які зробили вагомий внесок у науку. На футболках зображені Розалінд Франклін, Ліза Майтнер та Марія Складовська-

Кюрі з підписами, які мають стосунок до їхньої наукової діяльності, що популяризує жінок-науковець та їх важливий вклад в науку та розвиток суспільства.

Повномасштабна військова агресія змінила практики компаній з гендерної рівності, і не всі з них вдалося продовжувати реалізовувати через різні причини: співробітниці виїхали за кордон, компанія знаходиться в скрутному фінансовому становищі, відсутність координатора чи координаторки. Як вже було зазначено, під час воєнного стану компанії здебільшого намагалися реалізовувати заходи, спрямовані на всіх співробітників і співробітниць, як-от релокація, запровадження гнучкого графіку роботи, надання психологічної підтримки, переважно без позиціонування своїх дій як спрямованих на підтримку жінок або задля розвитку політики гендерної рівності в компанії. Саме тому проведення гендерного оцінювання впливу впроваджених заходів могло би дати більше інформації про те, хто переважно користувався запропонованою підтримкою, і про її вплив на життєдіяльність різних груп жінок і чоловіків. З нових напрямів, які з'явилися у компаній, — навчання жінок новим спеціальностям, працевлаштування ВПО (здебільшого жінок), організація дитячої кімнати для співробітників і співробітниць тощо.

3.2 Заходи щодо розширення можливостей гендерної чутливості компаній

Гендерна чутливість у сучасному корпоративному середовищі є важливим елементом управління людськими ресурсами, що сприяє ефективному використанню потенціалу працівників, забезпеченню рівних можливостей та створенню інклюзивної культури. Компанії, які вже досягли гендерного балансу, мають продовжувати вдосконалювати свої підходи до управління персоналом, аби закріпити досягнення та адаптуватися до нових викликів, таких як динамічні зміни у структурі робочої сили, очікування працівників щодо гнучкості та гендерної справедливості.

Особливої уваги заслуговує гендерно-чутливий менеджмент, який передбачає активну підтримку рівності у всіх аспектах діяльності компанії: від оплати праці до формування корпоративної культури. Важливо зазначити, що гендерна чутливість не обмежується простим дотриманням рівності у кількості чоловіків та жінок у колективі, а спрямована на створення умов, у яких усі працівники матимуть однакові можливості для реалізації свого потенціалу.

З метою досягнення цілей гендерно чутливого менеджменту, враховуючи попередньо проведений аналіз в компанії «Ліка-Комфорт», актуальним є заходи покликані не лише закріпити існуючий гендерний баланс, а й сприяти сталому розвитку компанії через підвищення мотивації працівників, зміцнення їхньої лояльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Серед таких заходів можна виокремити наступні (рис. 3.1). Для забезпечення гендерно чутливого менеджменту в компанії, що вже досягла гендерної збалансованості, необхідно запровадити цілу низку стратегічних заходів, що охоплюють різноманітні аспекти корпоративної діяльності. Детальне впровадження цих заходів дозволить значно підвищити ефективність управлінських практик та сприятиме підтримці рівних можливостей для всіх працівників компанії.

Розробка програм навчання з гендерної чутливості. Одним із ключових аспектів гендерно-чутливого менеджменту є забезпечення належної підготовки співробітників до взаємодії в умовах різноманіття, в тому числі з урахуванням гендерної сенсативності. Розробка та впровадження програм навчання з гендерної чутливості є важливим кроком до формування інклюзивної корпоративної культури, де рівність і повага до різних гендерних груп є основними принципами взаємодії. Програми такого навчання дозволяють не лише підвищити обізнаність про гендерні питання, але й створити умови для зменшення стереотипів, дискримінації та упередженості, які можуть існувати в робочому середовищі.

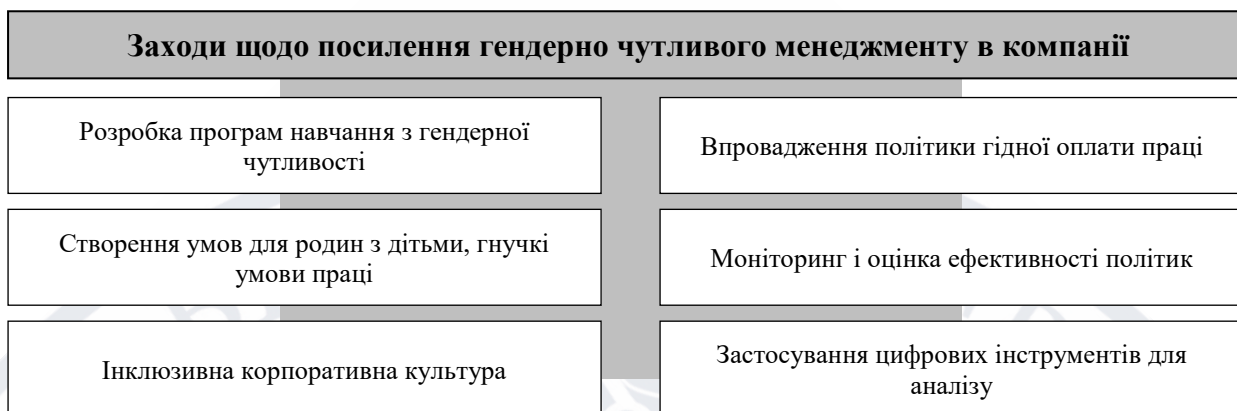


Рисунок 3.1 – Заходи щодо розширення програм гендерної чутливості в компанії

Перед розробкою програми навчання необхідно провести детальний аналіз поточної ситуації в компанії. Оцінка потреб допомагає визначити специфічні проблеми та аспекти, які потребують уваги в рамках навчання, а також з'ясувати рівень обізнаності працівників щодо гендерних питань. Першим кроком є аналіз чинних політик компанії щодо рівності та гендерної інклюзії. Це дозволить виявити потенційні прогалини в політиках та визначити ключові аспекти для інтеграції гендерної чутливості. Проведення анонімних опитувань або інтерв'ю з співробітниками дозволяє виявити наявні стереотипи, упередження та бар'єри, з якими стикаються працівники. Ці дані стануть основою для подальшого розвитку навчальних програм, спрямованих на подолання гендерної дискримінації. На основі результатів аналізу потрібно чітко визначити цілі та завдання програми навчання. Це може бути підвищення рівня обізнаності про гендерні питання, навчання запобіганню сексуальним домаганням, розвиток комунікаційних навичок для роботи в різноманітному колективі, а також формування компетенцій щодо усунення гендерних упереджень.

Зміст програми має бути всебічним та адаптованим до специфіки діяльності компанії. Він повинен охоплювати основні аспекти гендерної чутливості та забезпечувати працівників необхідними знаннями і навичками для інтеграції гендерної рівності в їхню щоденну роботу. У рамках програми навчання співробітники мають ознайомитися з такими базовими термінами, як

гендер, сексуальна орієнтація, гендерна дискримінація, гендерні стереотипи, гендерно зумовлене насильство та інші. Важливо, щоб ці поняття були чітко визначені та роз'яснені, оскільки від цього залежить подальша ефективність програми. Програма має включати матеріали, які дають змогу працівникам зрозуміти, як гендерна нерівність проявляється в організаційних процесах, зокрема в наймі, оплаті праці, просуванні по службі, а також у взаємодії між колегами. Це дозволить співробітникам краще усвідомити наявні проблеми та способи їх подолання. Одним із важливих аспектів навчальної програми є розвиток навичок ефективної комунікації в гендерно-чутливому середовищі. Це включає вміння уникати стереотипів та упереджень у висловлюваннях, а також розвиток навичок активного слухання та взаємоповаги в міжгендерній комунікації. Програма повинна включати розділи, присвячені профілактиці сексуальних домагань та інших форм насильства на робочому місці. Працівники мають бути ознайомлені з правовими нормами та політиками компанії, що регулюють ці питання, а також з методами реагування на подібні ситуації. Одним із основних завдань навчальної програми є боротьба зі стереотипами та упередженнями, що існують у суспільстві та організації щодо гендерних ролей. Програма має включати вправи, що дозволяють ідентифікувати та усувати ці стереотипи в поведінці та у відносинах між працівниками.

Вибір формату навчання залежить від кількості співробітників, специфіки роботи компанії та її корпоративної культури. Для забезпечення максимального ефекту від навчання важливо використовувати різноманітні формати, що дозволяють активно залучати учасників до процесу. Очні тренінги та семінари — це класичний формат, який дозволяє створити інтерактивну атмосферу, де працівники можуть обговорювати свої питання та зауваження, а також брати участь у практичних заняттях. Такі тренінги можуть проводитися як в рамках одного дня, так і за більш тривалий період, залежно від глибини програм. З метою охоплення широкої аудиторії та забезпечення доступності навчання для всіх співробітників, які не можуть брати участь у

очних тренінгах, можна розробити онлайн-курси або вебінари, що дозволяють проходити навчання в зручний час. Для більш ефективного засвоєння матеріалу корисно використовувати методи рольових ігор та аналізу реальних ситуацій. Це дозволяє працівникам краще розуміти, як вони можуть застосовувати гендерно-чутливі практики в реальних умовах, а також допомагає виробити навички швидкої реакції на гендерно-чутливі ситуації.

Для того, щоб оцінити ефективність навчання та виявити можливі недоліки, необхідно розробити систему моніторингу та оцінки результатів навчальних програм. Це може включати зворотний зв'язок від учасників. Після завершення тренінгів важливо отримати відгуки від працівників щодо якості матеріалу, практичної цінності навчання, а також щодо змін у їхньому ставленні до гендерної рівності. Регулярне тестування на знання гендерних питань допомагає оцінити рівень засвоєння матеріалу та виявити необхідність додаткових занять у певних аспектах. Порівняння показників щодо рівності, залучення жінок до керівних посад, а також статистика щодо гендерних упереджень і домагань до і після впровадження програми допоможе оцінити її реальний вплив.

Розробка програм навчання з гендерної чутливості є важливим етапом на шляху до створення інклюзивної корпоративної культури, де кожен працівник має рівні можливості для розвитку, а також де гендерна дискримінація та стереотипи не мають місця. Ретельно розроблені навчальні програми, які враховують специфіку організації та потреби її працівників, можуть значно підвищити рівень обізнаності щодо гендерних питань та сприяти змінам у організаційній культурі.

Впровадження гідної оплати праці. Один з найважливіших аспектів гендерно чутливого менеджменту — це забезпечення справедливої оплати праці для всіх працівників. Необхідно впровадити політики, що усувають гендерні нерівності в оплаті, враховуючи однакові критерії для оцінки праці незалежно від статі працівника. Перше, що слід зробити — це провести регулярний аудит заробітних плат, який дозволить виявити будь-які

відхилення у рівні оплати між працівниками, що виконують однакові або подібні функції. Такий аудит допомагає компанії оперативно реагувати на можливі дискримінаційні практики та встановити чіткі критерії для коригування заробітної плати.

Прозорість у політиках оплати праці — ще один важливий фактор для забезпечення рівності. Кожен працівник повинен мати змогу зрозуміти, на підставі яких критеріїв нараховуються зарплати та премії. Це створить атмосферу довіри між працівниками та керівництвом. Крім того, необхідно забезпечити рівні можливості для всіх працівників під час перегляду заробітних плат. При цьому важливо враховувати не лише виконання основних функцій, а й внесок кожного працівника в розвиток компанії, зокрема участь у стратегічних проектах, інноваційних ініціативах або соціальних програмах.

Гнучкі умови праці. Гнучкі умови праці є важливим елементом гендерно чутливого середовища, оскільки вони дозволяють створити баланс між професійним та особистим життям. Це особливо важливо для працівників, які мають сімейні обов'язки, наприклад, догляд за дітьми чи літніми родичами. Впровадження політики дистанційної роботи дозволить працівникам самостійно організовувати свій час, що значно підвищить їхню задоволеність роботою та продуктивність. Дистанційна робота дозволяє знизити стрес, пов'язаний з необхідністю відвідувати офіс щодня, і допомагає зберігати здоровий баланс між особистим життям і професійними обов'язками. Гнучкий графік роботи — це ще одна політика, яка дозволяє працівникам самостійно обирати години роботи, зважаючи на свої особисті обставини. Такий підхід підвищує рівень задоволеності працівників, знижує рівень вигорання та покращує їхню мотивацію. Крім того, сімейно-орієнтовані ініціативи, такі як компенсація витрат на догляд за дітьми або створення дитячих кімнат на території компанії, можуть значно знизити навантаження на працівників, які мають маленьких дітей, і дозволити їм ефективно поєднувати роботу з доглядом за дітьми. У рамках сімейно-орієнтованих ініціатив важливим

аспектом є підтримка материнства та батьківства через надання оплачуваних відпусток по догляду за дитиною та інших пільг для батьків. Це дозволяє не тільки зменшити фінансовий тягар на співробітників, але й забезпечує рівні умови для обох батьків щодо можливості брати участь у вихованні дітей.

Важливим кроком у цьому напрямі є також запровадження політики повернення до роботи після декретної відпустки, яка включає адаптаційні програми та підтримку для працівників, що повертаються після тривалих відпусток. Це сприяє збереженню кадрового потенціалу та зменшує рівень стресу та соціальної ізоляції, яку часто переживають жінки після повернення на роботу після декретної відпустки.

Моніторинг і оцінка ефективності політик. Для того, щоб забезпечити сталість гендерної чутливості в компанії, важливо постійно моніторити та оцінювати ефективність впроваджених політик. Використання ключових показників ефективності (KPI) дозволяє точно вимірювати успіх і виявляти слабкі місця. Наприклад, рівень задоволеності працівників, кількість жінок на керівних посадах, тривалість перебування працівників у компанії можуть бути важливими індикаторами успіху гендерно чутливих ініціатив.

Регулярні анонімні опитування працівників дозволяють отримати зворотний зв'язок та виявити, наскільки впроваджені заходи відповідають реальним потребам та очікуванням співробітників. Залучення зовнішніх експертів для проведення незалежного аудиту гендерної рівності допоможе отримати неупереджену оцінку та виявити ті аспекти, що потребують коригування.

Інклюзивна корпоративна культура. Інклюзивна корпоративна культура, орієнтована на забезпечення гендерної рівності, передбачає не тільки усунення дискримінації, але й активне впровадження політик та практик, які підтримують рівні можливості для всіх співробітників, незалежно від їх статі. Створення інклюзивної корпоративної культури є важливим елементом гендерно-чутливого менеджменту, оскільки вона допомагає побудувати

організаційне середовище, де кожен співробітник відчуває себе цінним, має доступ до рівних можливостей для професійного зростання та розвитку

Першим кроком до створення інклюзивної корпоративної культури є розробка та впровадження політик найму, просування та розвитку, які забезпечують рівні можливості для обох статей. Зокрема, аналізувати та коригувати процеси найму. Важливо забезпечити, щоб оголошення про вакансії, вимоги до кандидатів та критерії відбору були нейтральними щодо статі і не сприяли дискримінації. Наприклад, можна уникати використання стереотипних фраз, які можуть відштовхувати потенційних кандидатів з певної статі (наприклад, «активна позиція для чоловіків» або «теплота і турбота для жінок»).

Створення безбар'єрного кар'єрного росту, який передбачає формування чітких і справедливих процедур для просування співробітників, що базуються на професійних якостях і досягненнях, а не на гендерних стереотипах. Це включає в себе регулярні оцінки ефективності працівників за однаковими стандартами для всіх.

Розвиток політик підтримки різноманітності та інклюзії в кар'єрному зростанні. Окрім традиційних програм професійного розвитку, варто створити можливості для спеціальних навчальних програм або менторства для жінок, які прагнуть досягти високих посад в організації, а також для чоловіків, які стикаються з труднощами в поєднанні кар'єри та сімейних обов'язків.

Для того, щоб гендерно чутливе середовище стало невід'ємною частиною корпоративної культури, необхідно організовувати тематичні заходи, такі як «Дні рівності», де працівники можуть обговорювати актуальні питання гендерної рівності. Внутрішні платформи для діалогу дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та обговорювати проблеми, що виникають в роботі компанії, створюючи таким чином атмосферу відкритості та підтримки.

Особливу увагу варто приділяти розвитку жіночого лідерства, яке є важливим елементом інклюзивної корпоративної культури. Програми наставництва для жінок, які прагнуть зайняти керівні посади, можуть стати

важливим кроком у розвитку лідерських якостей і сприятимуть досягненню рівності на всіх рівнях управління компанії.

Застосування цифрових інструментів для аналізу. Використання цифрових технологій та HR-аналітики дозволяє точно оцінювати впроваджені заходи та їхній вплив на організацію. Зокрема, аналіз даних щодо кар'єрного зростання працівників, їхнього задоволення роботою та розподілу обов'язків допоможе з'ясувати, чи є гендерні диспропорції у цих процесах. Автоматизовані звіти з ключовими показниками ефективності дозволяють оперативно реагувати на будь-які зміни, що можуть виникати в результаті реалізації політик. Інтеграція цих інструментів з існуючими HR-платформами дає змогу створити інтерактивні дашборди, що відображають гендерну динаміку в реальному часі, що сприяє швидкому та ефективному прийняттю рішень.

Впровадження запропонованих заходів з розширення можливостей гендерної чутливості в компанії дозволить досягти низки позитивних результатів, які сприятимуть її ефективному функціонуванню та довгостроковому розвитку. Зокрема, компанія зможе створити інклюзивне середовище, де кожен працівник почуватиметься цінним і рівноправним. Це підвищить довіру до керівництва, сприятиме зміцненню корпоративної культури та покращенню комунікації між працівниками.

Гендерно-чутливий менеджмент позитивно вплине на продуктивність працівників. Зменшення стресу, уникнення дискримінаційних ситуацій і стимулювання творчого підходу до вирішення завдань дозволять працівникам більш ефективно виконувати свої обов'язки. Завдяки впровадженню політик прозорості оплати праці та забезпеченню рівних можливостей для кар'єрного зростання знизиться плинність кадрів, оскільки працівники будуть більше мотивовані залишатися у компанії.

Окрім внутрішніх результатів, компанія зможе зміцнити свою репутацію. Гендерно-чутливий підхід підвищить її статус як соціально відповідального роботодавця, що важливо для залучення молодих талантів, клієнтів і

партнерів. Зростання економічної ефективності також стане важливим наслідком, адже різноманітні команди здатні приймати більш обґрунтовані рішення та створювати інноваційні продукти, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Гендерна чутливість відіграє важливу роль у довгостроковому розвитку компанії. Вона забезпечує підтримку інноваційності завдяки використанню різноманітних ідей, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в динамічному бізнес-середовищі. Дотримання принципів гендерної рівності сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як соціально відповідального учасника ринку, що також відповідає міжнародним стандартам і цілям сталого розвитку.

Крім того, гендерна чутливість зміцнює довгострокову лояльність працівників, створюючи для них справедливі умови роботи та рівні можливості для професійного зростання. Завдяки цьому компанія отримує доступ до висококваліфікованих кадрів, які залишаються її найважливішим ресурсом. У свою чергу, гнучкий і гендерно збалансований підхід до управління дозволяє компанії краще адаптуватися до змін у соціальному та регуляторному середовищі, знижуючи ризики, пов'язані з конфліктами чи дискримінацією.

Таким чином, реалізація заходів з підвищення гендерної чутливості є не лише соціальною необхідністю, але й стратегічним кроком, який дозволяє компанії забезпечити сталість, економічну ефективність і адаптивність до сучасних викликів.

3.3 Механізми оцінювання та звітування моніторингу прогресу програм з гендерної чутливості в компанії

Процедура механізму оцінювання та звітування моніторингу прогресу програм з гендерної чутливості в компанії є ключовим елементом для забезпечення ефективності реалізації гендерно-чутливих ініціатив та досягнення сталих результатів. Вона охоплює систематичний підхід до збору,

аналізу і подання даних, які дозволяють визначати ступінь виконання поставлених цілей та оцінювати вплив програм на внутрішню культуру організації.

На першому етапі механізму оцінювання необхідно чітко визначити критерії та індикатори для вимірювання успіху програм з гендерної чутливості. Це можуть бути як кількісні показники, такі як рівень гендерної збалансованості в структурі персоналу, так і якісні, що стосуються оцінки змін у ставленні співробітників до гендерної рівності, рівня задоволення працівників умовами роботи, наявності доступу до програм навчання з гендерної чутливості тощо. Важливою умовою є взаємодія з усіма зацікавленими сторонами — керівниками відділів, працівниками різних рівнів та спеціалістами з гендерних питань для розробки комплексних, багатовимірних індикаторів.

Одним із найважливіших критеріїв є підвищення рівня обізнаності працівників щодо гендерних питань. Це передбачає зміни у знаннях, ставленні та розумінні співробітників, які повинні усвідомлювати важливість гендерної рівності, уникати дискримінаційних стереотипів і сприяти формуванню справедливого робочого середовища. Іншим значущим критерієм є рівень інтеграції гендерно-чутливих практик у внутрішні процеси компанії. Йдеться про врахування гендерного аспекту в кадрових процедурах, управлінських рішеннях і формуванні корпоративної культури, що сприятиме рівноправним можливостям для всіх працівників.

Серед критеріїв також важливе місце займає покращення гендерного балансу в компанії, особливо на рівні керівних посад і у сферах, де історично спостерігався гендерний дисбаланс. Важливим є і рівень задоволеності працівників, оскільки суб'єктивне сприйняття умов праці та рівності можливостей свідчить про успішність впроваджених змін. Крім того, ефективність програм можна оцінювати через скорочення випадків дискримінації, вимірюючи кількість офіційних скарг або оцінюючи робоче середовище за допомогою незалежного аудиту.

Для забезпечення об'єктивності оцінки необхідно використовувати кількісні й якісні індикатори. До таких індикаторів належать частка співробітників, які успішно завершили навчання з гендерної чутливості, рівень їхніх знань після тренінгів, частка жінок і чоловіків у різних функціональних відділах та на керівних посадах. Іншими показниками можуть бути результати регулярних опитувань працівників щодо задоволеності умовами праці, кількість скарг на дискримінацію, а також зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

Важливими методами збору даних для оцінки є анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз статистичної інформації та незалежні аудити. Поєднання різних підходів до збору й аналізу даних сприяє отриманню достовірних результатів, які дозволяють обґрунтовано оцінити успіх програм і забезпечити їх подальший розвиток. Успішна реалізація програм із гендерної чутливості є важливим кроком до створення справедливого, ефективного й інклюзивного робочого середовища.

При реалізації будь-яких програм важливо враховувати та оцінювати вплив усіх статей на отриманні результати менеджменту. Тому, для збору та узагальнення гендерно чутливої інформації доцільно структурувати отриману інформацію, у відповідності до структури наведеної в таблиці 3.2.

Далі, для ефективного моніторингу, необхідно організувати регулярний збір даних. Це може включати проведення анонімних опитувань серед співробітників, аналіз статистики кадрового обліку, моніторинг результатів навчальних програм та тренінгів, а також оцінку практик управління на основі гендерної чутливості в процесах прийому на роботу, просування, оцінки результатів діяльності та винагороди. Система збору даних повинна бути прозорою та доступною, що дозволяє всім працівникам брати участь у процесах моніторингу та відстеження змін.

Таблиця 3.2 – Приклад оцінки показників робочої сили за статтю та гендерною ідентичністю

Метрика	Приклад (жінки)	Приклад (чоловіки)
Представництво (% за статтю від загальної кількості працівників/-ць за рівнем посад)	Вище керівництво – 15% Директори/-ки – 20% Менеджери/-ки – 30% Робітники/-ці – 45%	Вище керівництво – 85% Директори/-ки – 80% Менеджери/-ки – 70% Робітники/-ці – 55%
Найм працівників/-ць (% за статтю від загальної кількості найнятих за рівнем посад)	Вище керівництво – 5% Директори/-ки – 20% Менеджери/-ки – 35% Робітники/-ці – 50%	Вище керівництво – 95% Директори/-ки – 80% Менеджери/-ки – 65% Робітники/-ці – 50%
Кар’єрне зростання (% за статтю від загальної кількості акцій за рівнем посад)	Вище керівництво – 20% Директори/-ки – 15% Менеджери/-ки – 25%	Вище керівництво – 80% Директори/-ки – 85% Менеджери/-ки – 75%
Плинність кадрів (% за статтю, що йде з компанії за рівнем посад)	Вище керівництво – 10% Директори/-ки – 30% Менеджери/-ки – 15% Робітники/-ці – 6%	Вище керівництво – 90% Директори/-ки – 70% Менеджери/-ки – 85% Робітники/-ці – 94%

Оцінка прогресу в межах програм гендерної чутливості має бути поєднана з системою періодичних звітів. Система звітності дозволяє здійснювати регулярний аналіз зібраних даних про виконання завдань програми, що включає як кількісні, так і якісні показники. Зокрема, такі звіти мають охоплювати інформацію про зміни в гендерному складі компанії, рівень задоволеності працівників, результати тренінгів з гендерної чутливості, а також кількість і характер скарг на дискримінацію. Усе це сприяє формуванню цілісної картини про стан гендерної рівності в організації.

Важливим компонентом таких звітів є їхня регулярність, що дозволяє відстежувати динаміку змін у гендерному середовищі компанії. Звіти можуть складатися щоквартально, щорічно або за іншим періодом, залежно від масштабів і цілей програми. Такий підхід забезпечує можливість коригування стратегій і дій у реальному часі, що значно підвищує ефективність програм.

Крім того, звіти сприяють покращенню комунікації всередині компанії, оскільки вони забезпечують усіх працівників інформацією про досягнення та

поточні виклики. Це сприяє підвищенню довіри серед співробітників, формуванню відчуття залученості та підтримки у впровадженні змін. Важливим аспектом є й зовнішня комунікація, адже звіти можуть бути використані як частина стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії.

Зміст звітів повинен бути адаптований до потреб і цілей компанії. Наприклад, у них можна включати аналіз ключових показників ефективності, таких як частка жінок і чоловіків у різних структурних підрозділах, результати опитувань працівників щодо рівня гендерної чутливості, чи навіть економічні показники, що ілюструють вплив програм на продуктивність. Також доцільно додавати розділи з рекомендаціями для подальшого вдосконалення, сформульованими на основі отриманих даних.

Необхідно підкреслити, що успішність системи періодичної звітності залежить від якості даних, які збираються для її підготовки. Це вимагає розробки стандартизованих процедур збору, аналізу й інтерпретації інформації, а також залучення фахівців із гендерних питань. Використання сучасних цифрових технологій може значно спростити цей процес, забезпечуючи автоматизацію збору даних і зручність їх обробки.

Таким чином, періодичні звіти стають важливим інструментом для оцінки прогресу програм із гендерної чутливості. Вони не лише допомагають компанії зрозуміти поточний стан справ, а й формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Завдяки систематичності та структурованості такі звіти сприяють ефективному впровадженню змін і формуванню сталого гендерно рівноправного середовища в організації.

Процедура звітування в рамках програм із гендерної чутливості набуває більшої ефективності, коли включає механізми зворотного зв'язку від усіх учасників. Зворотний зв'язок є важливим елементом для забезпечення інклюзивності, відкритості та адаптивності програм, оскільки дозволяє враховувати думки, потреби й оцінки різних груп, залучених до процесу. Це

не лише покращує якість зібраної інформації, але й сприяє формуванню довіри серед працівників, залучених до програми.

Інтеграція зворотного зв'язку може здійснюватися за допомогою різних методів, таких як анкети, інтерв'ю, фокус-групи чи спеціально створені цифрові платформи. Анкети та опитування є ефективними для збору узагальнених даних і можуть бути адаптовані для оцінки різних аспектів програми, таких як ефективність навчання, доступність ресурсів чи сприйняття змін у робочому середовищі. Фокус-групи та інтерв'ю, у свою чергу, дозволяють глибше розуміти індивідуальні досвіди працівників і виявляти потенційні проблеми, які могли б залишитися непоміченими при аналізі суто кількісних даних.

Ключовим принципом збору зворотного зв'язку є забезпечення конфіденційності, щоб учасники могли вільно висловлювати свої думки без страху перед можливими негативними наслідками. Це особливо важливо у випадках, коли зворотний зв'язок стосується чутливих тем, таких як досвід дискримінації, харасменту чи упередженого ставлення. Анонімність і безпека під час збору даних сприяють отриманню більш чесної та детальної інформації.

Зворотний зв'язок також є інструментом для підвищення залученості працівників до процесу змін. Коли співробітники бачать, що їхні думки та пропозиції враховуються у фінальних звітах або слугують основою для змін у програмах, вони почуваються активними учасниками процесу трансформацій. Це, у свою чергу, мотивує їх до подальшої участі у ініціативах, спрямованих на підвищення гендерної рівності.

Додатковим аспектом ефективного зворотного зв'язку є його циклічність. Інформація, отримана від учасників, має не лише включатися у звіти, але й слугувати основою для розробки нових заходів або вдосконалення існуючих. У цьому контексті особливо важливим є комунікування результатів зворотного зв'язку працівникам, що дозволяє забезпечити прозорість і посилити довіру до керівництва.

Сучасні цифрові технології надають нові можливості для організації зворотного зв'язку. Використання інтерактивних платформ дозволяє працівникам у зручному форматі залишати свої коментарі, брати участь у голосуваннях чи оцінювати програми. Такий підхід забезпечує оперативність збору даних та підвищує рівень залучення.

Важливо підкреслити, що зворотний зв'язок повинен охоплювати всі рівні працівників, незалежно від їхніх посад чи статі. Гендерно чутлива програма не може бути ефективною, якщо вона враховує лише перспективу окремих груп, ігноруючи інші голоси. Наприклад, доцільно запитувати як про досвід жінок у середовищі, так і про зміни, які помічають чоловіки чи небінарні працівники. Такий комплексний підхід дозволяє отримати більш об'єктивну картину впливу програми.

Отже, включення зворотного зв'язку до процедури звітування не лише збагачує звіти більш детальною інформацією, але й робить програму більш адаптивною та ефективною. Це створює основу для постійного вдосконалення програм із гендерної чутливості та сприяє формуванню більш справедливого і рівноправного робочого середовища.

Важливим елементом успішної реалізації програм із гендерної чутливості є не лише аналіз прогресу, але й встановлення механізмів для зворотного зв'язку, які дозволяють оперативно виявляти недоліки та реагувати на них. Система зворотного зв'язку має бути інтегрована в загальну стратегію програми, що передбачає її регулярне функціонування протягом усього циклу реалізації ініціативи. Вона повинна забезпечувати не лише *збір даних про виконання плану, але й створювати умови для корекції дій* на основі отриманої інформації.

Зворотний зв'язок має бути двостороннім і включати всіх зацікавлених сторін: працівників, менеджмент, а також зовнішніх експертів або консультантів із гендерних питань. Такий підхід дозволяє сформувати об'єктивне бачення стану реалізації програми, а також ідентифікувати проблемні моменти, які можуть бути невидимими для окремих учасників.

Наприклад, через регулярні опитування або анкетування працівники можуть висловлювати свої спостереження та пропозиції щодо покращення програми, вказуючи на бар'єри, з якими вони стикаються, або неочікувані наслідки впроваджених заходів.

Ключовим аспектом є розробка системи коригувальних заходів, що забезпечує швидке реагування на виявлені проблеми. Корекційні заходи мають бути структуровані таким чином, щоб враховувати як негайні, так і довгострокові потреби. Наприклад, якщо у звітах чи опитуваннях було зафіксовано недостатній рівень обізнаності працівників щодо нових гендерно-чутливих політик, може бути розроблено додатковий тренінг чи інформаційна кампанія. Водночас системні проблеми, такі як дисбаланс у кар'єрних можливостях, можуть вимагати більш глибокого аналізу та розробки комплексних стратегій.

Ефективна система коригувальних заходів передбачає чітке визначення часових рамок для реалізації виправлень. Це дозволяє уникнути затягування процесу і забезпечити своєчасне усунення недоліків. Крім того, слід визначити відповідальних осіб або підрозділи, які будуть здійснювати реалізацію цих заходів. Наприклад, кадрові служби можуть відповідати за оновлення політик набору персоналу, а відділи внутрішньої комунікації — за створення матеріалів, що пояснюють суть гендерних ініціатив.

Система зворотного зв'язку та корекції має також бути інтегрованою в загальну систему управління якістю в компанії. Це дозволяє впровадити стандартизований підхід до аналізу даних і формулювання рішень, спрямованих на покращення. Сучасні цифрові інструменти, такі як системи управління даними чи інтерактивні платформи для збору зворотного зв'язку, можуть значно спростити цей процес.

Окрім того, важливо забезпечити прозорість процесу корекції. Працівники мають бути поінформовані про виявлені проблеми, плани щодо їх усунення та прогрес у впровадженні змін. Такий підхід підвищує довіру до

керівництва компанії і сприяє формуванню загальної підтримки програм із гендерної чутливості.

Таким чином, встановлення механізмів зворотного зв'язку та корекції прогресу дозволяє не лише забезпечити ефективну реалізацію програм, але й створити гнучку систему, здатну адаптуватися до змін. Це підвищує стійкість програми та забезпечує її відповідність реальним потребам працівників і організації загалом.

Загалом, процедура механізму оцінювання та звітування є важливою складовою частиною управлінських практик, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх працівників. Вона дозволяє не тільки вимірювати прогрес і вплив ініціатив на організацію, але й сприяє постійному вдосконаленню політик і практик, що забезпечують гендерну чутливість і рівність.

ВИСНОВКИ

Актуальність питання гендерно чутливого менеджменту в компанії зростає на тлі глобальних змін у сфері трудових відносин та соціальних норм. Врахування гендерних аспектів у процесах управління є важливим фактором для створення здорового та інклюзивного робочого середовища, що сприяє підвищенню ефективності команди, зниженню рівня дискримінації та поліпшенню психологічного клімату.

Теоретичний базис цього питання є достатньо глибинним та розгалуженим, який пролягає на межі формування самого розуміння поняття статі та гендеру в сучасному світі завершуючи питаннями стереотипів та дискримінаційних проявів гендерної нерівності. У міжнародній спільноті визнано таке тлумачення гендеру, як комплекс соціокультурних характеристик, що охоплює всі сфери діяльності людини; самостійна, не зумовлена біологічною статтю, конструйована культурою та суспільством характеристика людини, щось, чого люди не мають як даність, а (осмислено чи неосмислено) показують/трансляють/демонструють, взаємодіючи з різними людьми у різноманітних інституціональних ситуаціях. В рамках роботи розглянуто основні ознаки гендерної чутливості, які розповсюджуються, як на національні, та і мікро підсистеми компаній, це зокрема: увага до гендерних відмінностей, розуміння стереотипів, повага до різноманітності та аналіз гендерного впливу.

Більш глибинного теоретико-методологічного аналізу в роботі зазнали питання типової структуризації стереотипів та форм дискримінації. Оброблено на основі узагальнення їх основні класифікації та надано критичну оцінку щодо цього питання.

На основі аналізу закордонних практик в формуванні гендерно чутливого менеджменту в компаніях, розглянути створені за партнерством ООН Жінки та Глобального договору ООН принципи розширення прав і можливостей жінок (WEFs), що являють собою план дій, який бізнеси можуть

упроваджувати на робочому місці, ринку та в громадах, щоб розширити можливості жінок, та піде на користь компаніям і суспільству. WEPs складаються з семи принципів, які визначають, як компанії можуть інтегрувати гендерну рівність у свої практики. Серед цих принципів виокремлюються наступні: високий рівень корпоративного лідерства, справедливе ставлення до всіх жінок і чоловіків на роботі без дискримінації, здоров'я, добробут і безпека працівників/-ць, освіта і підготовка до кар'єрного зростання, розвиток бізнесу, ланцюгів постачання та маркетингових практик, громадські ініціативи та адвокація, оцінювання та звітування. Впровадження цих принципів у практику менеджменту компанії дозволяє покращити бізнес результати, зменшити гендерну нерівність, позитивно вплинути на корпоративну репутацію, сприяти сталому розвитку, підтримати інновації та різноманітності думок в компанії, сформувати здорову корпоративної культури.

Об'єктом більш глибокого дослідження реалізації гендерно чутливого менеджменту стала компанія «Ліка-Комфорт». Це українська компанія, яка працює з 2024 року на ринку систем вентиляцій, кондиціонування та енергозбереження від провідних світових виробників. Загальна чисельність персоналу компанії має тенденції до постійного зростання та наближення до гендерної збалансованості. У 2023 році чисельність персоналу компанії склала 235 осіб, з яких 40% складали жінки. Це є окремим досягненням компанії, яка заслуговує на увагу, адже ще у 2014 році цей показник дорівнював 21%, не зважаючи на те, що компанія працює здебільшого в галузі, яка має привалювання чоловіків. За віковою структурою компанія характеризується середнім віковим розподілом, проте прослідковується тенденція збільшення питомої ваги працівників у віці 35 років та старше. За професійною та гендерною структурою персонал компанії є не збалансованим, жінки здебільшого працюють на посадах фахівців та професіоналів, а чоловіки на професіях кваліфікованих робітників та робітників з обслуговування устаткування.

Проведений аналіз доступу жінок до програм професійного розвитку показав наявність суперечливих тенденцій: з одного боку, зростання доступу жінок до професійного розвитку (протягом останніх 10 років частка жінок, які приймають участь у програмах професійного розвитку зросла з 33% до 61%), а з іншого – стійкі бар'єри для їхнього просування до топ-менеджменту (так, у 2014 році лише 33% керівних позицій були зайняті жінками, а у 2017, 2020 та 2023 роках цей показник зменшився до 25%).

В компанії спостерігаються тенденції до зростання чисельності персоналу, які можуть користуватися гнучкими та дистанційними формами роботи. Особливо це збільшення відбувається серед жінок, вони складають більше 80% тих хто користується таким форматом. Це ймовірно, пов'язано з їхньою більшою зацікавленістю у таких форматах зайнятості та дозволяє їм зберігати баланс між роботою та сімейними обов'язками, що є важливим чинником у підвищенні гендерної чутливості організації.

В компанії існує політики щодо запобігання сексуальних домагань та дискримінації на робочому місці в компанії «Ліка-Комфорт». Так, з 2017 року вони почали збирати скарги щодо дискримінації та проявів сексуальних домагань на робочому місці. Кількість скарг є не великою від 3 у 2017 році до 5 у 2023 році. Середня рівень реакції на скаргу постійно скорочується з 15 до 7 днів. Також зростає питома вага задоволених скарг (у 2023 цей показник склав 70%).

Щодо виконання політики нульової толерантності до дискримінації, її впровадження почалося лише у 2020 році. У цьому ж році було підготовлено перший внутрішній звіт, спрямований на оцінку ефективності політики рівних прав та можливостей. До 2023 року кількість таких звітів збільшилася до двох, а частка працівників, які вважають політику ефективною, зросла з 40% до 65%.

Загальний аналіз результатів опитування свідчить про наявність як позитивних аспектів у розвитку гендерно чутливого менеджменту в компанії, так і певних викликів, які потребують уваги. Отримані дані демонструють, що компанія вже впровадила певні заходи для підвищення гендерної рівності,

зокрема процедури реагування на дискримінацію, тренінги з гендерної рівності та гнучкі форми зайнятості. Однак результати опитування вказують на різницю у сприйнятті цих заходів серед чоловіків та жінок, що вказує на необхідність адаптації існуючих політик до потреб різних груп співробітників.

Щодо рівності в оплаті праці, близько третини жінок повідомили про відомі їм випадки нерівності, тоді як серед чоловіків цей показник значно нижчий. Ця диспропорція може свідчити про більшу обізнаність або безпосередній досвід жінок із подібними ситуаціями. Водночас чоловіки частіше позитивніше оцінювали зусилля компанії у забезпеченні рівності в оплаті праці, тоді як жінки частіше висловлювали сумніви у справедливості цих заходів. Це вказує на необхідність більш прозорої комунікації про існуючі ініціативи компанії, а також на потребу в регулярному моніторингу системи оплати праці з точки зору гендерної рівності.

Аналіз доступу до гнучких форм зайнятості показує, що, хоча такі можливості існують, далеко не всі співробітники ними користуються. Жінки частіше, ніж чоловіки, зазначали, що таких можливостей немає, або не були обізнані про їхнє існування. Це вказує на ймовірність нерівного доступу до гнучких умов праці або недостатню їхню популяризацію. Водночас значна частина працівників вважає, що доступ до таких форм зайнятості скоріше рівний, але серед жінок більший відсоток тих, хто вказав на його нерівність.

Оцінка відповідності наявних форм зайнятості особистим потребам співробітників також демонструє відмінності між чоловіками та жінками. Жінки частіше висловлювали незадоволення зручністю графіку та балансом між роботою і сім'єю, що може свідчити про недостатню адаптованість робочих умов до їхніх очікувань. Цей аспект набуває особливого значення, зважаючи на те, що жінки часто мають більший обсяг обов'язків поза роботою, які потребують гнучкості робочого часу.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що компанія перебуває на початковому етапі формування гендерно чутливого середовища. Існує явний потенціал для покращення в таких напрямках, як забезпечення

рівного доступу до ресурсів і можливостей, усунення перешкод для жінок у використанні гнучких форм зайнятості, а також забезпечення прозорості політики оплати праці. Посилення комунікації зі співробітниками, розробка індивідуальних рішень та регулярний моніторинг ефективності впроваджених ініціатив можуть стати ключовими етапами у подальшому розвитку гендерно чутливого менеджменту в компанії.

Впровадження заходів щодо розширення можливостей гендерної чутливості в компанії є важливим стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку організації, підвищення її ефективності та забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі. Це передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який охоплює різноманітні аспекти, від навчальних програм до структурних змін у політиках і процедурах компанії. Застосування такої політики не лише забезпечить рівність на робочому місці, але й сприятиме створенню інклюзивного середовища, яке буде залучати найкращі таланти, підвищувати моральний клімат і позитивно впливати на продуктивність працівників.

Перше, що необхідно впровадити для досягнення гендерної чутливості в компанії – це спеціалізовані програми навчання, які повинні бути адаптовані до конкретних потреб і особливостей організації. Важливо, щоб ці програми враховували ключові аспекти гендерної рівності, такі як уникнення дискримінаційної поведінки та управління різноманітністю, оскільки саме ці фактори можуть значно впливати на атмосферу в компанії та взаємодію між працівниками. Інтерактивні методи навчання, зокрема кейс-методи, рольові ігри та воркшопи, дозволяють створити умови для активної участі працівників, стимулюючи їх до рефлексії та переосмислення стереотипів і застарілих уявлень про роль статі в професійному середовищі.

Один із основних аспектів гендерної чутливості, що часто залишається поза увагою, – це справедлива оплата праці. Впровадження справедливої винагороди має стати основою політики гендерної рівності в компанії. Необхідно здійснювати регулярний аудит заробітних плат для виявлення

можливих нерівностей між працівниками, що виконують однакові або схожі функції. Важливо, щоб політика нарахування заробітної плати була прозорою, з чіткими критеріями оцінки ефективності та прозорістю в нарахуванні премій і бонусів. Окрім цього, необхідно забезпечити рівні можливості для всіх працівників під час перегляду заробітних плат, що передбачає оцінку внеску кожного працівника в розвиток компанії незалежно від його статі.

Гнучкі умови праці є ще одним важливим елементом, який сприяє створенню гендерно чутливого середовища. Гнучкий графік, можливість працювати дистанційно, а також програми підтримки працівників з дітьми можуть значно покращити баланс між роботою та особистим життям. Така політика дозволить знизити стрес, підвищити задоволеність працівників та збільшити їхню лояльність до компанії. Ці заходи є особливо важливими для підтримки працівників, які мають сімейні обов'язки, що може мати безпосередній вплив на їхню продуктивність та мотивацію.

Інклюзивна корпоративна культура є важливим результатом впровадження гендерно чутливого менеджменту. Організація корпоративних заходів, таких як «Дні рівності», а також створення внутрішніх платформ для діалогу дозволяє працівникам висловлювати свої думки, обговорювати проблеми і знаходити рішення для покращення робочого середовища. Важливою частиною цього процесу є розвиток жіночого лідерства, що дозволить забезпечити рівні можливості для жінок на всіх рівнях компанії та сприятиме створенню більш інклюзивної організаційної структури.

Використання цифрових інструментів для аналізу є важливим аспектом моніторингу впроваджених заходів. Цифрові технології дозволяють отримувати точні та оперативні дані, що можуть допомогти в аналізі гендерної динаміки в компанії. HR-аналітика та автоматизовані звіти забезпечують швидке реагування на зміни, а інтеграція з існуючими системами дозволяє створювати інтерфейси для зручного моніторингу.

Загалом, успішне впровадження заходів щодо розширення можливостей гендерної чутливості в компанії сприятиме створенню більш інклюзивного та

ефективного робочого середовища, підвищенню рівня задоволення працівників та їхньої мотивації, а також зміцненню корпоративної культури на основі принципів рівності та поваги до різноманітності. Це стане важливим фактором для довгострокового успіху компанії, допомагаючи не лише підвищити її ефективність, але й забезпечити стабільний розвиток у умовах змінюваного економічного та соціального середовища.

Ефективний механізм оцінювання та звітування прогресу програм з гендерної чутливості є необхідним для забезпечення сталого розвитку гендерно чутливої корпоративної культури. Він включає визначення чітких критеріїв та індикаторів успіху, регулярний збір і аналіз даних, а також прозорість звітів для всіх зацікавлених сторін. Такий підхід дозволяє не лише оцінювати досягнення, але й оперативно коригувати стратегії, що сприяє покращенню гендерної рівності та інклюзивності в компанії. Оцінювання прогресу в межах програм має бути гнучким і адаптивним, що забезпечує постійний розвиток гендерно чутливої політики та створення рівних можливостей для всіх працівників. Для його впровадження в досліджуваній компанії пропонується: розробити чіткі критерії та індикатори для оцінювання успіху програм з гендерної чутливості; впровадити регулярний процес збору та аналізу даних, включаючи опитування співробітників, моніторинг кадрової статистики та оцінку ефективності навчальних програм з гендерної чутливості; забезпечити прозорість процесу звітування шляхом публікації регулярних звітів про результати програм для всіх зацікавлених сторін; встановити механізм зворотного зв'язку для коригування прогресу програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Барсукова О. (01.06.2022) Мають фінансові проблеми, але жертвують ЗСУ: які труднощі українцям принесла війна. Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2022/07/1/249371/>
2. Блог OLX (17.05.2022). Як працювати й підтримувати команди під час війни: досвід Eldorado, ОККО, Meest та KFC. Режим доступу: <https://blog.olx.ua/28375/jak-pracjuvati-j-pidtrimuvati-komandi-pid-chas-vijni-dosvideldorado-okko-meest-ta-kfc>
3. Глобальний договір ООН. Див за посиланням: <https://globalcompact.org.ua/projects/mental-help/>
4. Громадський простір (25.07.2022). Прийом грантових заявок на реалізацію діяльності з підтримки безперервності та відновлення бізнесу. Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?grants=pryjom-hrantovyh-zayavok-narealizatsiyu-diyalnosti-z-pidtrymky-bezperervnosti-ta-vidnovlennya-biznesu&fbclid=IwAR2Z17NUFg6MCugUHGzdIp3MqZGQ1iCLiqhMb7qoy1p3JSA1k4rENiM4B8k>
5. Дія. Бізнес (05-06.2022 р.). Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>
6. ЄБА (21.10.2022). Останні масовані ракетні обстріли вплинули на роботу половини бізнесів. Див за посиланням: <https://eba.com.ua/ostanni-masovani-raketni-obstrily-vplynuly-na-robotu-polovyny-biznesiv-eva/>
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» № 2352-IX від 1 липня 2022 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
8. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною» № 1401-IX від 15.04.2021 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1401-20#Text> 3.

9. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» № 2866-IV від 8.09.2005. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> 4.

10. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15 березня 2022 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#n4> 57. Рада Європи. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text

11. IT Інтегратор. Посилення ролі жінок в IT секторі: КСВ кейс IT Інтегратор. Режим доступу: https://it-integrator.ua/sites/default/files/imce/posylennya_rol_i_zhinok_v_it-_sektori_ukrayiny.pdf

12. Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед. На шляху до гендерної рівності. Режим доступу: <https://www.cocacola.ua/do-good/women-leaders/gender-equality>

13. Кока-Кола Хеленік. Політика щодо надання рівних можливостей. Режим доступу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/about-us/policies>

14. Комітет ООН з ліквідації дискримінації щодо жінок надав державі Україна свої Кінцеві зауваження (31 жовтня 2022 року). Режим доступу: https://kgsi.org.ua/news_n_events/komitet-oon-z-likvidacii-diskriminacii-schodozhinok-nadav-derzhavi-ukraina-svoi?fbclid=IwAR3QHvotZIWZ3PIYQ5aYFWyUEcO4P9ny4xoSy942b5WpbYpvLxWTV oIn8BA

15. Матеріали Конференції SOS Дитячі містечка Україна (01–02 грудня 2022 р.). Режим доступу: <https://sosukraine.org>

16. Міністерство економіки України (2022 р.). Мінекономіки ініціює зменшення гендерного розриву в зарплатах. Режим доступу: [https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c14f1962-0376-4426-a1d4-cfa0e8d16b43&tit](https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c14f1962-0376-4426-a1d4-cfa0e8d16b43&title=MinekonomikiInitsiiuZmenshenniaGendernogoRozrivuVZarplatakh)
le=MinekonomikiInitsiiuZmenshenniaGendernogoRozrivuVZarplatakh

17. Міністерство економіки України. Єробота: Уряд виділив 33,3 млн гривень на мікрогранти. Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1b548f74-448c-438c-8021-89be67fea71f&title=Robota>

18. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>

19. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про визнання таким, що втратив чинність, наказу Міністерства охорони здоров'я України від 29 грудня 1993 року № 25» № 1254 від 13.10.2017. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1508-17#Text 5>.

20. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Переліку важких робіт та робіт із шкідливими і небезпечними умовами праці, на яких забороняється застосування праці жінок» № 256 від 29.12. 1993 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0051-94#Text 6>.

21. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових відносинах» від 29.01. 2020 р., №56. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056739-20#Text 7>.

22. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017 р. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>

23. ООН (1979). Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text

24. ООН (1995). Пекінська декларація і Платформа дій. Режим доступу: https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/CSW/BPA_R_FINAL_WEB.pdf

25. ООН Жінки в Україні (4–10 березня 2022 р.). Швидка оцінка: вплив війни в Україні на організації жіночого громадянського суспільства. Режим

доступу: https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2022/03/Rapid-Assessment-Womens-CSOs_UKR.pdf

26. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>

27. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу». Див. за посилання: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622>

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 736 «Про реалізацію експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій». Див. посилання: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizaciyu-eksperimentalnogoprojektu-s736-240622>

29. Постанова КМУ від 28.10.2020. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-p#Text>

30. Принципи розширення прав і можливостей жінок. Режим доступу: <https://www.weps.org> 4. Klugman Jeni, Yvonne Quek (2018).

31. Проект Happy Monday. Режим доступу: <https://women.happymonday.ua>

67. Вона хаб. Режим доступу: <https://www.vonahub.org.ua/>

32. Проект UWE_Hub. Режим доступу: <https://www.uwehub.org/>

33. Резюме і висновки дослідження «Гендерна дискримінація у доступі до праці й послуг. Оцінка стану впровадження Україною антидискримінаційних директив Ради ЄС». Режим доступу: [https://bureau.in.ua/downloads/Vysnovky%20\(12.12.2017%20FIN\).pdf](https://bureau.in.ua/downloads/Vysnovky%20(12.12.2017%20FIN).pdf)

34. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року» № 1544-р. від 28 жовтня 2020 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>

35. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022–2024 роки» № 752-р від 12 серпня 2022 р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#Text>

36. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page#Text

37. Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (26.07.2022). Релокація жінок-підприємниць у West Business Hub: деталі проекту та кейси. Режим доступу: <http://tradecenter.org.ua/ukr/news/471> 70.

38. Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі (30.06.2022). Семінари «Платформа життєстійкості бізнесу» — вектор розвитку для жіночого підприємництва в умовах війни. Режим доступу: <http://tradecenter.org.ua/ukr/news/472>

39. УНІАН (19.08.2022). Війна змінює ринок праці: як державі разом з українцями побороти безробіття. Див за посиланням: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-zminyuye-rinok-praci-yak-derzhavi-razom-z-ukrajincyamipoboroti-bezrobittya-novini-ukrajina-11946903.html>

40. Центр «Розвиток КСВ» (2022) Каталог дій компаній. Режим доступу: <https://csr-ukraine.org/catalog-actionsof-companies-in-the-russian-ukrainian-war>

41. Центр «Розвиток КСВ», CIPE, ПАКУ (2021). ESG Transparency Index 2020. Режим доступу: https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indes_2020-FULL_ua_web.pdf

42. Центр гендерної культури (31.08.2022). Презентували проєкт «Жіноче лідерство: на шляху відновлення України». Режим доступу: <https://www.genderculturecentre.org/prezentuvali-proiekt-zhinoche-liderst/>

43. Центр розвитку інновацій (27.06.2022). Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Режим доступу: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

44. AccessBank (9.06.2024) AccessBank is the first Azerbaijani bank, applying UN Women's Empowerment Principles. Режим доступу: <https://www.accessbank.az/en/private/news/102770>

45. Advanter Group (вересень 2022 року). Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Режим доступу: https://epo.org.ua/downloads/business_september_2022.pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=doslidzhennya_stanu_potreb_ta_perspektiv_ukrajinskogo_biznesu_za_7_misyaciv_povnomasshtabnoji_viyini&utm_term=2022-10-07

46. Agence Française de Développement (11.01.2019). Promoting gender equality at work in Turkey. Режим доступу: <https://www.afd.fr/en/carte-des-projets/promoting-gender-equality-work-turkey> 48. Yeşim. Women-friendly company. Режим доступу: <https://english.yesim.com/icerik/1496/women-friendlycompany/>

47. AmCham (25.08.2022). Півроку війни. Як змінилося ведення бізнесу в Україні. Режим доступу: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/yak-pivroku-viyni-vplnuli-na-ukrajinskiy-biznes-na-shcho-chekayut-i-poboyuyutsya-kompanijidoslidzhennya-50265418.html>

48. American Chamber of Commerce in Azerbaijan (03.02.2021). Coca-Cola Wins U.S. Secretary of State's Award for Corporate Excellence for Women's

Economic Empowerment Efforts in Azerbaijan. Режим доступу: <https://amcham.az/en/post/393>

49. Bloomberg's 2022 Gender-Equality Index Shows Companies Increasingly Committed to Reporting ESG Data. Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/company/press/bloomberg-2022-gei/>

50. Business Support Services. Режим доступу: <https://www.womensown.org.il/eedonorprojects>

51. Cision. PR Newswire (27.07.2022). Hepsiburada Becomes a Signatory to the UN's Women's Empowerment Principles. Режим доступу: https://www.prnewswire.com/news-releases/hepsiburada-becomes-a-signatory-to-the-unswomens-empowerment-principles-301594820.html?fbclid=IwAR1VPE0FWZL_A3Po_Z0MDIgrgWp6l2M8LOpAKmK6VqFjvwmnR60AkEfH9y8

52. Committee on the Elimination of Discrimination against Women. Concluding observations on the ninth periodic report of Ukraine. Режим доступу: https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2fC%2fUKR%2fCO%2f9&Lang=ru

53. DSNews (11.08.2022). Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. Режим доступу: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobitnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>

54. European Committee of the Regions (2017). Women's Empowerment in the Mediterranean Region. Режим доступу: https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Women%E2%80%99s%20Empowerment.pdf?fbclid=IwAR0RRuZ67nGfEm3pngGbNpdYS3t5w1Z_F6jtsCMivUB1PGcF0SFYwv9SqE

55. Georgia Today (06.05.2021). USAID YES-Georgia Program «Buzz Georgia BUS» Makes a Buzz Telling Local Women They Can Be Successful Women Entrepreneurs. Режим доступу: <https://georgiatoday.ge/usaids-yes-georgiaprogram-buzz-georgia-bus-makes-a-buzz-telling-local-women-they-can-be-successful-women-entrepreneurs/>

56. ILO (11.05.2022). Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO. Режим доступу: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_844625/lang-en/index.htm

57. Intellias. Anti-harassment policy. Режим доступу: <https://www.intellias.ua/uploads/images/Anti-harassment%20policy.pdf> 86.

Intellias. Responsible parenthood policy. Режим доступу: <https://www.intellias.ua/uploads/images/Responsible%20parenthood%20policy.pdf>

58. Intellias. Anti-modern slavery and human trafficking policy. Режим доступу: <https://www.intellias.ua/uploads/images/Anti%20modern%20slavery%20and%20human%20trafficking%20policy.pdf>

59. Intellias. Corporate Responsibility Режим доступу: <https://intellias.com/corporate-responsibility/> ДОДАТКОВІ ДЖЕРЕЛА 1. Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР від 15.11.1996. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text2>

60. IOM (17 April 2022). Ukraine Internal Displacement Report Round 3. Available at: <https://displacement.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-3-11-17-april-2022>

61. IOM (February 2022). Needs Assessment Report on Women Empowerment in Adana and Gaziantep. Режим доступу: <https://reliefweb.int/report/turkey/iom-needs-assessment-report-women-empowerment-adana-andgaziantep-february-2022>

62. Pact Ukraine (2022) Жінки України: залучені, спроможні, незламні. Режим доступу: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2019-06/women%20of%20ukraine_ukr.pdf

63. Projector Institute. Ми прагнемо надихнути та навчити новим професіям у креативних та ІТ індустріях 5000 українських жінок, які тимчасово залишили рідні міста. Режим доступу: <https://prjctrfoundation.com/ua>

64. Shell Sustainability Report 2021. Diversity, equity and inclusion. Режим доступу: <https://reports.shell.com/sustainability-report/2021/powering-lives/diversity-equity-and-inclusion.html>

65. Shell. Working for gender equality. Режим доступу: <https://www.shell.com/about-us/diversity-and-inclusiveness/gender-balance.html>

66. The Global Compact on Refugees (10.12.2019). SADA Women's Cooperative. Режим доступу: <https://globalcompactrefugees.org/article/sada-womens-cooperative>

67. The US Embassy offering \$500,000 to create a network of Women Economic Empowerment Centers in Azerbaijan. Режим доступу: <https://www2.fundsforngos.org/latest-funds-for-ngos/the-us-embassy-offering-500000-to-create-a-network-of-women-economic-empowerment-centers-in-azerbaijan/>

68. UN Global Compact. Target Gender Equality Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/projects/target-genderequality/>

69. UN Global Compact. В Україні вдруге відбувся захід Ring the Bell for Gender Equality. Режим доступу: <https://globalcompact.org.ua/news/v-ukraini-vdruge-vidbuvsja-zahid-ring-the-bell-for-gender-equality/>

70. UN Women (08.03.2018). Women and girls of SADA Women Centre gather to mark a new beginning with International Women's Day. Режим доступу: <https://eca.unwomen.org/en/news/stories/2018/03/news-women-and-girls-ofsada-women-centre-gather-to-mark-international-womens-day>

71. UN Women (16.12.2021). More than 100 business companies show support for the empowerment of women and gender equality. Режим доступу: <https://georgia.unwomen.org/en/news/stories/2021/12/more-than-100-business-companies-show-support-for-the-empowerment-of-women>

72. UN Women (2019). A joint action for Women's economic empowerment in Georgia. Режим доступу: <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2019/JAWE%20brief-eng-2019.pdf>

73. UN Women (2021) Baseline study on the impact of the Women's empowerment principles (weps) on businesses in Georgia. Режим доступу: <https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2021/Womens%20Empowerment%20Principles%20WEPS.pdf>

74. UN Women Georgia (04.01.2022). 500 Women in Technology — UN Women initiative to support girls in IT. Режим доступу: <https://georgia.unwomen.org/en/stories/news/2022/01/500-women-in-technology-un-womeninitiative-to-support-girls-in-it>

75. UN Women Georgia and UNDP Azerbaijan (2020). Women's resource centres in Azerbaijan: hope lives here. Режим доступу: https://georgia.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Georgia/Attachments/Publications/2020/WRC_brochure.pdf 30. FundsforNGOs (01.08.2022).

76. UNDP (2022). Програма ПРООН із підвищення стійкості та відновлення. Режим доступу: <https://www.undp.org/uk/ukraine/prohrama-proon-iz-pidvyshchennya-stiykosti-ta-vidnovlennya>

77. UNDP (25.07.2022). Режим доступу: <https://www.unjobnet.org/jobs/detail/44823982>

78. UNFPA (09.11.2021). Курс на гендерну рівність! Як українські компанії борються із дискримінацією на робочому місці та протидіють домашньому насильству? Режим доступу: <https://ukraine.unfpa.org/uk/BADVarticle>

79. UNFPA. Центр «Розвиток КСВ» (2021). Рейтинг компаній, дружніх до родин 2021. У рамках проекту «Трамплін до рівності» за підтримки Швеції та за сприяння Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України. Режим доступу: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/10/ranking_results_report_final.pdf

80. UNHCR. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями в Україні. Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (Updated 02.05.2023)

81. UNHCR. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями в Україні. Режим доступу: <https://data.unhcr.org/en/country/ukr/751?secret=unhcrrestricted> (Updated 23.01.2023)

82. UNHCR. Портал оперативних даних. Ситуація з біженцями в Україні. Режим доступу :https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.146639220.1504713452.1663063958-167820459.1663063958

83. United Nations (24 March 2022). «One month of war leaves more than half of Ukraine`s children displaced». Режим доступу: <https://news.un.org/en/story/2022/03/1114592> 10.

84. United Nations Türkiye (27.02.2020). Women from Gaziantep rank among the top 10 projects at the Paris Peace Forum. Режим доступу: <https://turkiye.un.org/en/36191-women-gaziantep-rank-among-top-10-projects-parispeace-forum>

85. Visa to finance women`s business dev`t in Azerbaijan. Режим доступу: <https://www.azernews.az/business/198804.html>

86. WEPs. Режим доступу: <https://www.weps.org/companies>

87. Women Peace and Security Index 2021-2022. Режим доступу: <https://giwps.georgetown.edu/wp-content/uploads/2021/11/WPS-Index-2021.pdf>

88. WOMEN'S EMPOWERMENT AND BUSINESS 2022 TRENDS AND OPPORTUNITIES: Progress Amid Pandemic Challenges Across Regions, 2022. — Режим доступу: <https://www.weps.org/sites/default/files/2022-03/GAT%20report%202022.pdf>

89. Women's Financial Inclusion and Economic Opportunities in Fragile and ConflictAffected States. An overview of challenges and prospects. Режим доступу: <https://giwps.georgetown.edu/resource/womens-financial-inclusion-and-economic-opportunities-in-fragile-and-conflict-affected-states/>

90. World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report. Режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf 6. GIWPS (2022).