

ГЕНДЕРНИЙ ВИМІР ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Тихомирова А. А.

*кандидат психологічних наук,
старший викладач кафедри професійної освіти у сфері технологій та дизайну
Київський національний університет технологій та дизайну
вул. Мала Шияновська, 2, Київ, Україна
orcid.org/0009-0001-0890-1132
alena-09-@ukr.net*

Касаткіна-Кубишкіна О. В.

*кандидат психологічних наук,
доцент кафедри вікової та педагогічної психології
Рівненський державний гуманітарний університет
вул. Пластова, 31, Рівне, Україна
orcid.org/0000-0002-1265-0495
yelena123@ukr.net*

Ключові слова: *гендер, професійна діяльність, гендерна рівність, гендерні стереотипи, оплата праці, кар'єрне зростання, стиль керівництва, баланс «робота/життя».*

Дослідження гендерних відмінностей у професійній діяльності в Україні виявило суттєві диспропорції, що впливають на професійну реалізацію обох статей. Аналіз показав, що гендерні відмінності проявляються у всіх аспектах трудової діяльності – від початкового вибору професії до кар'єрного просування, стилю керівництва, рівня оплати праці та впливу соціальних стереотипів. Жінки значно частіше вибирають традиційно «жіночі» сфери (освіта, медицина, соціальна робота), що зумовлено як внутрішніми упередженнями, так і зовнішніми соціальними бар'єрами. Чоловіки, своєю чергою, домінують у технічних галузях (інженерія, IT, будівництво), що підтверджує факт тривалої професійної сегрегації.

Особливу увагу привертає проблема «скляної стелі»: жінки, незважаючи на високу кваліфікацію, стикаються з істотними перешкодами у кар'єрному зростанні, особливо на рівні топ-менеджменту. Гендерний розрив у заробітній платі, який у 2024 р. становив 18,6%, є одним із найбільш яскравих проявів нерівності. Цікавим винятком виступає медіасфера, де спостерігається відносний гендерний баланс (58% працівників та 51% керівників – жінки).

Дослідження виявило глибоко вкорінені стереотипи: 60% опитаних молодих людей вважають професії гендерно специфічними. Це призводить до самовідтворення нерівності через механізми соціалізації. Для подолання цих проблем запропоновано комплекс стратегій, включаючи цілеспрямовану політику зменшення розриву в оплаті праці до 13,6% до 2030 р., програми підтримки жіночого лідерства та інформаційні кампанії з руйнування стереотипів.

Окремо досліджено проблему професійного вигорання, яке має гендерно специфічні прояви: для жінок характерне подвійне навантаження (професійні та домашні обов'язки), тоді як чоловіки частіше страждають від тиску соціальних очікувань. Результати ґрунтуються на даних авторитетних джерел (Мінекономіки, UN Women, ПРООН) та включають аналіз динаміки змін за останні роки. Матеріали статті мають практичну цінність для розроблення кадрової політики, програм гендерної рівності та подальших наукових досліджень у галузі соціології праці.

GENDER DIMENSION OF PROFESSIONAL ACTIVITIES: A COMPARATIVE STUDY

Tykhomyrova A. A.

*Candidate of Psychological Sciences,
Senior Lecturer at the Department of Professional Education in Technology and Design
Kyiv National University of Technology and Design
Malaya Shihanovskaya str., 2, Kyiv, Ukraine
orcid.org/0009-0001-0890-1132
alena-09-@ukr.net*

Kasatkina-Kubyskhina O. V.

*Candidate of Psychological Sciences,
Associate Professor at the Department of Age and Pedagogical Psychology
Rivne State Humanitarian University
Plastova str., 31 Rivne, Ukraine
orcid.org/0000-0002-1265-0495
yelena123@ukr.net*

Key words: *gender, professional activity, gender equality, gender stereotypes, salary, career advancement, leadership style, work-life balance.*

A study on gender differences in professional activity in Ukraine has revealed significant disparities that affect the professional fulfillment of both men and women. The analysis indicated that gender differences are evident in all aspects of work: from the initial choice of profession to career advancement, leadership styles, salary levels, and the influence of social stereotypes.

Women are much more likely to choose traditionally «female» fields (education, medicine, social work), which is due to both internal biases and external social barriers. Men, in contrast, predominantly occupy technical fields (engineering, IT, construction), confirming the reality of ongoing professional segregation.

The issue of the «glass ceiling» is particularly noteworthy: despite their high qualifications, women encounter significant obstacles to advancing their careers, particularly at the executive level. The gender pay gap, which was recorded at 18.6% in 2024, is one of the most striking indicators of inequality. An interesting exception is the media sector, where gender representation is relatively balanced (58% of employees and 51% of managers being women). The study revealed deeply rooted stereotypes: 60% of young people surveyed consider professions to be gender-specific. This leads to the self-perpetuation of inequality through socialization mechanisms. To address these issues, a comprehensive set of strategies has been proposed, including targeted policies to reduce the pay gap to 13.6% by 2030, programs supporting women's leadership, and information campaigns aimed at breaking down stereotypes.

The issue of professional burnout, which has gender-specific manifestations, has also been studied: typically, women tend to experience a double burden (balancing both professional and domestic responsibilities), while men more often suffer from the pressure of social expectations. The findings are based on data from reputable sources (the Ministry of Economy, UN Women, and UNDP), and they analyze the dynamics of change over recent years. The materials are of practical value for developing personnel policies, gender equality programs, and further research in the field of labor sociology.

Постановка проблеми. Професійна діяльність, незважаючи на її загальний характер, має деякі особливості, зумовлені гендерними аспектами, котрі виявляються на різноманітних рівнях – від вибору фаху та кар'єрного просування до стилю керівництва та оцінки праці. В Україні, як і в багатьох інших державах, дотепер існують значні гендерні відмінності у професійній реалізації, що обмежує потенціал як окремих особистостей, так і соціуму в цілому. Розуміння цих відмінностей є важливим кроком до побудови більш справедливого та рівноправного трудового середовища. Актуальність дослідження підсилюється суспільними змінами та прагненням до гендерної рівності, що потребує системного аналізу наявних проблем та розроблення ефективних стратегій для їх усунення. Це особливо важливо в контексті євроінтеграційних процесів України та зобов'язань щодо дотримання міжнародних стандартів гендерної рівності у сфері праці. Подолання гендерних диспропорцій сприятиме не лише соціальній справедливості, а й економічному розвитку, оскільки повне залучення потенціалу всіх громадян є запорукою стійкого прогресу та конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі якісних і кількісних даних, отриманих з оприлюднених джерел. Використано матеріали Міністерства економіки України, UN Women, ПРООН (UNDP) Україна, українських медіа («Українська правда. Життя», «Детектор медіа», «Рубрика», «Гречка»), а також дослідження CEDEM, CEDOS, International Bar Association та ZOIS. Ці джерела охоплюють широкий спектр даних – від офіційної державної статистики та звітів міжнародних організацій до журналістських розслідувань та аналітичних матеріалів неурядових аналітичних центрів. Такий підхід забезпечує багатогранний погляд на проблему та дає змогу врахувати як кількісні показники, так і якісні аспекти гендерних відмінностей у професійній сфері, надаючи дослідженню комплексності та об'єктивності.

Мета статті – дослідження гендерних відмінностей у професійній діяльності в Україні. Зокрема, стаття має на меті виявити ключові аспекти, які суттєво впливають на кар'єрний шлях та реалізацію як жінок, так і чоловіків. Дослідження зосереджується на виявленні гендерних відмінностей у виборі професії, кар'єрному зростанні, стилі керівництва, оплаті праці, впливі стереотипів тощо. Визначення цих аспектів дасть змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації для розроблення ефективних політик та програм, спрямованих на досягнення гендерної рівності

в трудовій сфері України, а також стане теоретичною основою для подальших наукових розвідок у цій галузі.

Результати дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Здійснивши порівняльний аналіз гендерних особливостей у професійній діяльності, що демонструє їхній вплив на різні аспекти кар'єрного шляху та професійної реалізації, систематизували дані в табл. 1.

Зазначена інформація наочно демонструє, як гендерні аспекти продовжують впливати на різні етапи та сфери професійної діяльності. Розуміння цих відмінностей є важливим кроком до побудови більш справедливого та рівноправного робочого середовища.

Аналіз гендерних особливостей у професійній діяльності: ключові виміри. Дослідження гендерних особливостей у професійній діяльності виявляє низку ключових аспектів, які суттєво впливають на кар'єрний шлях та реалізацію як жінок, так і чоловіків. На основі порівняльного аналізу та статистичних даних, отриманих з українських та міжнародних джерел, ідентифіковано основні сфери, де гендерні відмінності є найбільш відчутними.

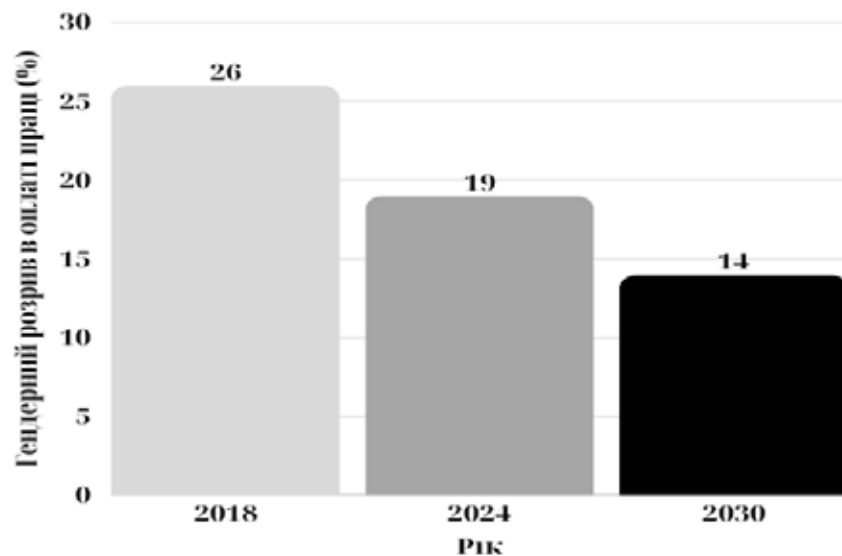
1. Гендерний розрив в оплаті праці. Гендерний розрив в оплаті праці є одним із найвимірюваніших та найдосліджуваніших проявів гендерної нерівності у професійній сфері. За даними Міністерства економіки України та UN Women, гендерний розрив в оплаті праці в Україні за останні шість років зменшився на 7,4 відсоткових пункти і станом на 2024 р. становить 18,6%. Уряд України та UN Women активно працюють над скороченням цього розриву, ставлячи за ціль зменшити його до 13,6% до 2030 р. Це означає, що жінки в середньому отримують на 18,6% менше, ніж чоловіки. Таке скорочення розриву є позитивною тенденцією, проте вимагає подальших цілеспрямованих зусиль для досягнення повної гендерної рівності в оплаті праці [1; 2] (рис. 1). Діаграма візуалізує зниження гендерного розриву в оплаті праці в Україні між 2018 і 2024 рр., а також намічену мету на 2030 р.

Згідно з «Гендерним профілем України» від ПРООН (UNDP – Секторальний аналіз), у 2020 р. жінки отримували в середньому на 23% менше, ніж чоловіки. Важливо вказати, що у деяких галузях цей розрив є значно більшим. Наприклад, він дорівнював 35% у поштових та кур'єрських послугах, 33% у фінансових та страхових послугах, та 30% у сфері мистецтва, спорту та розваг. Це свідчить про глибоко вкорінені структурні проблеми та вплив гендерної сегрегації на ринку праці [3; 4]. Дані відображено у діаграмах на рис. 2 та 3.

Таблиця 1

Гендерні особливості професійної діяльності: порівняльний аналіз

Аспект діяльності	Жінки	Чоловіки
Вибір професії	Частіше орієнтовані на свідомий вибір, проте нерідко обмежені гендерними стереотипами, що призводить до концентрації у традиційно «жіночих» сферах (освіта, медицина, соціальна робота).	Вибір часто орієнтований на соціальні ролі та сфери, що асоціюються з «чоловічими» якостями (інженерія, ІТ, будівництво, силові структури), з орієнтацією на соціальний статус та значущість професії.
Кар'єрне зростання	Схильні до «скляної стелі» та мають більше перешкод на шляху до керівних посад, особливо високого рівня, попри часто високу кваліфікацію. Можуть стикатися з упередженнями щодо лідерських якостей.	Мають менше перешкод у кар'єрному зростанні. Частіше обіймають керівні посади, оскільки традиційно сприймаються як «стратегі» та «лідери».
Стиль керівництва	Часто орієнтовані на міжособистісні взаємодії, співробітництво, обмін інформацією та залучення підлеглих до прийняття рішень («природний менеджмент»).	Схильні до директивного лідерства, більшою мірою орієнтовані на досягнення цілей та результатів.
Оплата праці	Існує гендерний розрив: у середньому отримують менше за чоловіків навіть за однакової роботи через об'єктивні (сфери зайнятості) та суб'єктивні (упередження) причини.	Переважають вищі зарплатні очікування та отримують вищу оплату праці, особливо у традиційно «чоловічих» сферах.
Вплив стереотипів	Суспільство часто транслює ідею про пріоритетність ролі жінки як продовжувачки роду, що може впливати на професійну самореалізацію та вибір кар'єри. Можлива занижена самооцінка.	Від них очікуються високий професійний успіх та соціальне становище, що визначає їхню соціальну цінність. Можуть бути обмежені у виборі «жіночих» професій через стереотипи.
Баланс «робота/життя»	На жінках традиційно лежить більша частина неоплачуваної домашньої роботи та догляду за дітьми, що може впливати на вибір гнучкого графіку роботи та обмежувати кар'єрні амбіції.	Мають більше можливостей зосередитися на кар'єрі, оскільки їхня участь у домашніх справах хоча й зростає, часто все ще не є рівномірним розподілом обов'язків.
Професійне вигорання	Можуть стикатися з особливими викликами, пов'язаними з подвійним навантаженням (робота + домашні обов'язки) та емоційним вигоранням через постійну потребу балансувати між різними ролями.	Можуть відчувати тиск через очікування суспільства щодо їхньої ролі як годувальників сім'ї та відповідальності за кар'єрний успіх, що також може призводити до вигорання.

**Рис. 1. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці в Україні**

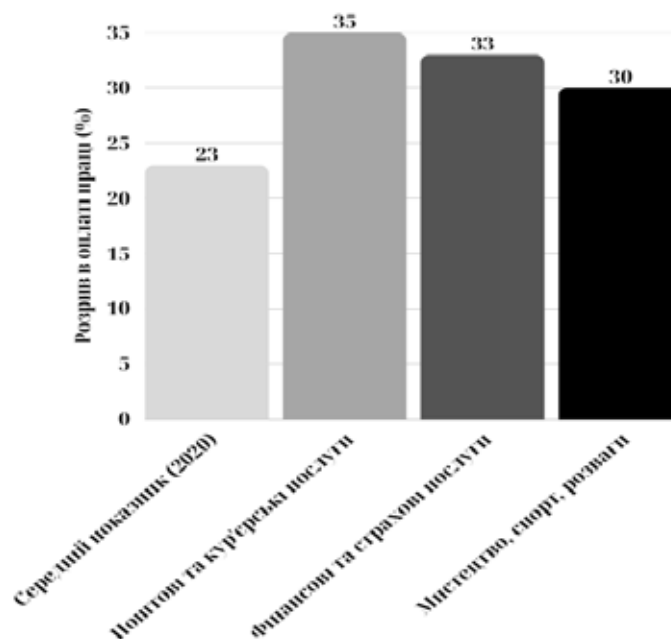


Рис. 2. Гендерний розрив в оплаті праці за секторами в Україні (дані ПРООН, 2020)

2. *Жінки на керівних посадах та явище «скляної стелі».* Питання представництва жінок на керівних посадах є ключовим індикатором гендерної рівності та наявності «скляної стелі» – невидимих бар'єрів, що перешкоджають кар'єрному зростанню жінок.

За даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), частка жінок-керівниць серед усіх активних суб'єктів економічної діяльності становить 40%. Однак, за даними дослідження «Української правди. Життя» та CEDEM, жінки обіймають лише 29% керівних посад. Єдиним сектором із високою часткою жінок-керівниць в Україні залишається освіта – 69%. У більшості інших сфер цей показник значно нижчий [5]. Це свідчить про те, що, незважаючи на загальну кількість жінок, які займають керівні позиції (40% за даними ЄДРПОУ), їх представництво на вищих рівнях управління значно менше (29%), що підтверджує існування феномену «скляної стелі». Цей термін означає невидимі, але міцні бар'єри, які заважають жінкам просуватися по кар'єрній драбині, незважаючи на їхні кваліфікацію та досвід, що може бути зумовлено як упередженнями, так і соціальними очікуваннями щодо ролі жінки.

Цікавим винятком, що демонструє потенціал прогресу, є медіасфера. Дослідження «Детектор медіа» (березень 2025 р.) показало, що жінки становлять 58% працівників медіа та 51% серед топ-керівників у цій галузі. Це свідчить про можливість досягнення паритету в окремих секторах [6]. Цей приклад може слугувати моделлю для інших галузей, демонструючи, що цілеспрямовані

зусилля з подолання стереотипів та впровадження політики рівних можливостей можуть призвести до відчутних позитивних змін. Це може включати програми наставництва, квотування та підвищення обізнаності щодо упереджень.

ПРООН (UNDP) України також проводить глибокий аналіз представництва жінок та чоловіків на керівних посадах, що підкреслює важливість подальших досліджень та моніторингу цього аспекту [7].

3. *Гендерні стереотипи у виборі професії.* Гендерні стереотипи є вагомим чинником, що впливає на вибір професій та обмежує кар'єрні можливості для обох статей, часто спрямовуючи їх у традиційні сфери.

Поширеність стереотипів: дослідження ініціативи Girls STEM, проведене «Рубрикою», показало, що 60% опитаних молодих людей вважають, що існує поділ професій за гендерною ознакою. Ця ж кількість респондентів зазначила, що основне призначення жінок – народжувати та доглядати дітей. Це відображає глибоко вкорінені суспільні уявлення, які можуть впливати на професійну самореалізацію [8]. Такі уявлення формуються з раннього дитинства через сім'ю, освітні заклади та медіа, закріплюючи стереотипні ролі та обмежуючи вибір професій. Вони можуть призводити до так званої «самосегрегації», коли жінки та чоловіки свідомо або підсвідомо уникають певних професій через страх невідповідності суспільним очікуванням.

Вплив на вибір професій: наслідком цих стереотипів є концентрація жінок у традиційно «жіночих» сферах (освіта, медицина, соціальна робота) та

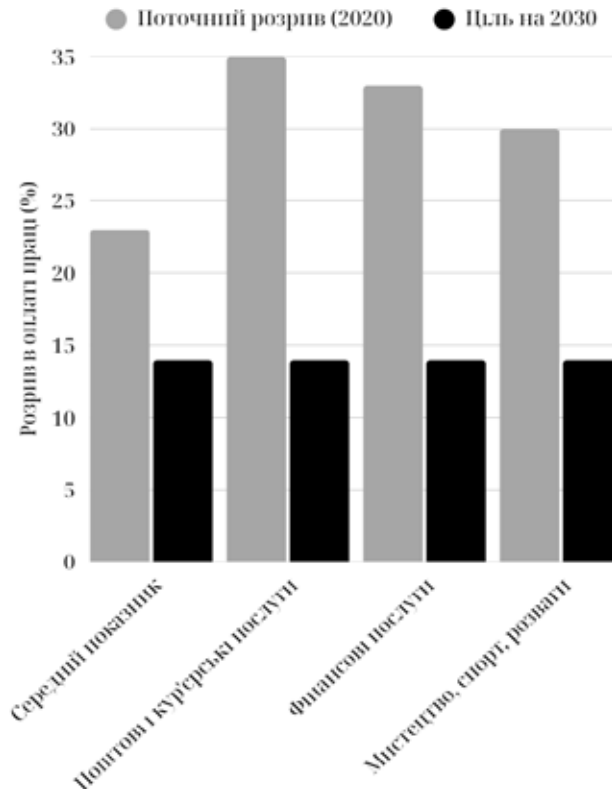


Рис. 3. Порівняльна діаграма гендерного розриву в оплаті праці за секторами із ціллю на 2030 р.

чоловіків – у «чоловічих» (інженерія, ІТ, будівництво, силові структури). У 2023 р. лише 28% індивідуальних підприємців в ІТ були зареєстровані жінками, що підкреслює низьке представництво жінок у технічних галузях. Це свідчить про існування «горизонтальної сегрегації», коли жінки концентруються в менш оплачуваних і менш престижних сферах, тоді як чоловіки домінують у високотехнологічних та фінансово привабливих секторах. Такий розподіл підтримує гендерний розрив в оплаті праці та обмежує економічні можливості для жінок.

У дослідженні «Як вибрати професію без упереджень: що думає молодь Приазов'я» респонденти зазначають: опанування жінками професій, пов'язаних із виробничо-технічною сферою, та чоловіками, – пов'язаних зі сферою послуг, вимагає чималої сміливості й впевненості в собі, аби протистояти домінуючим у суспільстві гендерним стереотипам. Водночас були думки щодо недоречності стереотипного бачення суспільних відносин у сучасному світі, ціннісні основи якого змінюються у бік поваги до різноманіття, толерантності й індивідуалізму [9].

Стереотипи щодо чоловіків. Стаття медіа «Гречка», створена за підтримки Волинського прес-клубу, наводить приклади того, як чоловіки стикаються з упередженнями при виборі професій, які традиційно вважаються «жіночими», наприклад манікюрник або вихователь дитсадка.

Це демонструє, що стереотипи обмежують не лише жінок, а й чоловіків, позбавляючи їх можливості реалізувати свій потенціал у професіях, що не відповідають традиційним гендерним ролям, і можуть створювати психологічний тиск та соціальну стигму [10].

Аналіз вищої освіти. Центр CEDOS також досліджує вплив гендерних стереотипів на вибір технічних спеціальностей дівчатами у вищій освіті, підкреслюючи системний характер проблеми. Дослідження показують, що попри успіхи у шкільній освіті дівчата менш схильні вибирати інженерні та ІТ-спеціальності, що є наслідком як зовнішніх, так і внутрішніх стереотипів про «нежіночість» цих професій [11].

4. Загальний гендерний баланс та лідерство у кризові часи. Моніторинг гендерного балансу та зростання ролі жінок у лідерстві свідчать про прогрес, особливо у кризові періоди.

Моніторинг гендерного балансу в компаніях: дослідження International Bar Association (IBA) показало, що 64% респондентів здійснюють моніторинг гендерного балансу в цілому, а 58% відстежують гендерний баланс на керівних посадах. Це вказує на зростаючу увагу до цього питання з боку організацій, оскільки компанії починають усвідомлювати переваги гендерно збалансованих команд та керівництва для інновацій та сталого розвитку [7].

Жіноче лідерство у кризу: дослідження ZOiS «Жіноче лідерство у часи кризи: сила для стійкості та відновлення» (автори – Ганна Герасименко та Оксана Шевель) розглядає зростання ролі жінок на керівних посадах в Україні під час повномасштабної війни. Відзначається, що жінки почали займати позиції, де раніше домінували чоловіки, зокрема у важкій промисловості, сільському господарстві та логістиці, через мобілізацію чоловіків. Це явище, відоме як «кризове лідерство» або «скляний обрив» (glass cliff), коли жінки отримують керівні ролі в періоди невизначеності або кризи, може бути пов'язане з їхніми якостями, такими як гнучкість, здатність до співпраці та орієнтація на людей. Однак існує ризик, що після закінчення кризи ці позиції можуть знову зайняти чоловіки, якщо суспільні стереотипи та упередження не будуть подолані.

Автори також відзначають чинники, що сприяли зростанню жіночого лідерства:

- мобілізація чоловіків: багато підприємств змушені були шукати жінок на керівні посади через відсутність чоловіків;
- адаптивність та комунікативні навички: жінки демонстрували кращу здатність до організації роботи в умовах хаосу;
- мережі взаємодопомоги: активізація жіночих бізнес-спільнот (наприклад, «Жінки в логістиці України») [12].

Представництво у Верховній Раді: станом на липень 2024 р. жінки займали 85 із 401 місця у Верховній Раді України, що становить 21,2%. Це значне зростання порівняно з 2014 р., коли цей показник становив лише 11,8%. Ця динаміка свідчить про поступове збільшення представництва жінок у прийнятті важливих рішень [12].

На основі проведеного статистичного й якісного аналізу гендерних особливостей у професійній діяльності можна сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на подолання існуючих диспропорцій та сприяння досягненню гендерної рівності на ринку праці України. Ці рекомендації охоплюють різні рівні – від державної політики до індивідуальної свідомості.

На рівні державної політики та законодавства:

- розроблення й упровадження законодавчих механізмів, що забезпечують прозорість у формуванні заробітних плат та забороняють дискримінацію за гендерною ознакою;
- регулярний моніторинг та публікація даних про гендерний розрив в оплаті праці за галузями та посадами, що дасть змогу ідентифікувати проблемні сфери та оцінювати ефективність ужитих заходів;
- стимулювання роботодавців до проведення внутрішніх аудитів оплати праці та впровадження політик рівної оплати за рівноцінну працю;

- розроблення й упровадження державних програм підтримки розвитку лідерських якостей у жінок, програм наставництва та менторства;

- стимулювання компаній до впровадження політик рівних можливостей під час прийому на роботу та просування по службі, зокрема на керівні посади;

- розгляд можливості запровадження тимчасових спеціальних заходів (наприклад, квот) у певних секторах або на певних рівнях управління, де спостерігається значна гендерна диспропорція.

На рівні освітньої системи:

- упровадження програм гендерної освіти та орієнтації у закладах середньої та вищої освіти, спрямованих на розширення уявлень молоді про різноманіття професій та подолання стереотипного мислення;

- використання в освітніх матеріалах та підручниках прикладів успішних жінок та чоловіків у нетрадиційних для їхньої статі професіях.

На рівні роботодавців та організацій:

- розроблення й упровадження чітких антидискримінаційних політик та процедур розгляду скарг щодо гендерної дискримінації;

- проведення тренінгів для керівництва та персоналу щодо гендерної чутливості та усвідомлення несвідомих упереджень;

- забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку та навчання для всіх працівників незалежно від гендеру.

На рівні суспільства та медіа:

- активне використання медіаресурсів для формування позитивного образу жінок у керівних ролях та чоловіків у «нетрадиційних» професіях;

- проведення інформаційних кампаній, що висвітлюють переваги гендерної рівності для суспільства та економіки у цілому;

- заохочення громадських організацій та ініціатив, які працюють над питаннями гендерної рівності у професійній сфері.

Підтримка балансу «робота/життя»:

- популяризація та підтримка гнучких форм зайнятості (дистанційна робота, гнучкий графік) для обох статей;

- стимулювання та пропагування рівномірного розподілу обов'язків із догляду за дітьми та домашньої роботи між чоловіками та жінками, зокрема шляхом заохочення чоловіків до використання відпусток по догляду за дитиною;

- забезпечення доступності й якості дошкільних закладів та інших послуг із догляду за дітьми;

- запровадження програм, спрямованих на профілактику професійного вигорання, з урахуванням гендерних особливостей (наприклад, психологічна підтримка, програми wellness).

Упровадження цих рекомендацій сприятиме не лише зменшенню гендерних розривів, а й підвищенню загальної ефективності праці, інноваційності та соціальної справедливості в Україні.

Висновки і перспективи подальших розробок у цьому напрямі. Гендерні ознаки у професійній діяльності є наслідком складної взаємодії біологічних, психологічних та соціокультурних чинників. Хоча помічається поступ до гендерної рівності та подолання стереотипів, ці явища й досі істотно впливають на кар'єрний шлях та професійну реалізацію як жінок, так і чоловіків. Для досягнення справжнього гендерного паритету необхідно продовжувати працювати над руйнуванням стереотипів, забезпеченням рівних можливостей та підтримкою балансу між професійним та особистим життям для обох

статей. Це потребує системного аналізу наявних проблем та розроблення дієвих стратегій для їх подолання.

Подальші розвідки можуть зосередитися на дослідженні професійного вигорання, що є суттєвим соціально-психологічним явищем, яке по-різному проявляється у жінок і чоловіків через: гендерно зумовлені ролі (подвійне навантаження жінок, соціальні очікування щодо чоловіків); відмінності у стилях керівництва та комунікації; секторальну сегрегацію (наявність у «жіночих» та «чоловічих» професіях різних рівнів стресу).

Дослідження причин і наслідків вигорання з урахуванням гендерного фактору дасть змогу розробити цільові стратегії профілактики та підвищити ефективність управління людськими ресурсами.

ЛІТЕРАТУРА

1. Міністерство економіки України. Уряд затвердив в Україні Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року на період до 2030 року. *Ministry of Economy of Ukraine Official Website*. 21.09.2023. URL: <https://surl.li/cgxmsw>
2. UN Women. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та старт національної кампанії «Звісно, зможеш!» – як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? *UN Women*. 18.09.2024. URL: <https://surl.li/jbzhsh>
3. Гендерний профіль України. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/gender-profile-ukraine>
4. Women and men in leadership positions in Ukraine. *United Nations Development Programme*. 2017. URL: <https://surl.li/ijuuxd>
5. Марковська (Булейко) М. Жінки посідають лише 29% керівних посад. Що не так із гендерною рівністю в компаніях та що робити. *Українська правда. Життя*. 29.12.2022. URL: <https://surl.li/wbypaf>
6. Мельник Р. Жінки становлять 58% працівників медіа і 51% серед топ керівників, – дослідження. *Детектор медіа. Медіаспільнота*. 07.03.2025. URL: <https://surl.li/qwnpmi>
7. Міжнародна асоціація юристів із питань гендерної рівності. Україна: Жінки обіймають значну кількість керівних посад у всіх галузях права – звіт. *Ibanet*. URL: <https://surl.li/nurwra>
8. Smahina A. STEM girls: Ukrainian initiative overcomes gender stereotypes in science and technology studies specialties. *Rubryka*. 04.08.2023. URL: <https://rubryka.com/en/article/divchata-stem/>
9. ООНУ. Як обрати професію без упереджень: що думає молодь Приазов'я 2020. URL: <https://surl.li/lurcwu>
10. Требунських І. Манікюрник, вихователь дитсадка, косметолог... Як гендерні стереотипи заважають чоловікам обрати професію. *Гречка*. 30.10.2023. URL: <https://surl.li/afcgma>
11. Слободян О. Вища освіта та гендерні стереотипи: чому дівчата не обирають технічні спеціальності? *Cedos*. 11.01.2021. URL: <https://surl.li/cc/vrouto>
12. Gerasymenko G., Shevel O. Female Leadership in Times of Crisis: A Force for Resilience and Recovery. *ZOiS (Centre for East European and International Studies)*. 17.03.2025. URL: <https://surl.li/smgjmp>

REFERENCES

1. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2023) Uryad zatverdyl v Ukraini Natsional'nu stratchiyu podolannya hendernoho rozryvu v oplati pratsi do 2030 roku na period do 2030 roku [Ministry of Economy of Ukraine. The government has approved Ukraine's National Strategy for Reducing the Gender Pay Gap by 2030 for the period until 2030]. 21.09.2023. URL: <https://surl.li/cgxmsw> [in Ukrainian].
2. UN Women(2024). Skorochennya hendernoho rozryvu v oplati pratsi z 18,6% do 13,6% ta start natsional'noyi kampaniyi «Zvisno, zmozhes!» – yak Ukrainyana rukhayet'sya do ekonomichnoho upovnovazhennya zhinok u chasy velykoyi viyny? [Reducing the gender pay gap from 18.6% to 13.6% and launching the national campaign «Of course you can!» – how is Ukraine moving towards the economic empowerment of women in times of war?]. 18.09.2024. URL: <https://surl.li/jbzhsh> [in Ukrainian].

3. United Nations Development Programme. Henderenny profil' Ukrayiny [Gender profile of Ukraine]. 2020. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/gender-profile-ukraine> [in Ukrainian].
4. Women and men in leadership positions in Ukraine. 2017 URL: <https://surl.li/ijuxd> [in English].
5. Markovs'ka (Buleyko) M. Zhinky posidayut' lyshe 29% kerivnykh posad. Shcho ne tak iz hendernoyu rivnistyu v kompaniyakh ta shcho robyty [Ukrainian Truth. Life. Markovska (Buleiko) M. Women hold only 29% of management positions. What is wrong with gender equality in companies and what to do about it.]. Ukrayins'ka pravda. Zhyttya. 29.12.2022. URL: <https://life.prawda.com.ua/society/2022/12/29/252071/> [in Ukrainian].
6. Mel'nyk R. Zhinky stanovlyat' 58% pratsivnykiv media i 51% sered topkerivnykiv, – doslidzhennya. *Detektor media*. [Melnyk R. Women make up 58% of media workers and 51% of top managers, according to research. Media Detector.]. 07.03.2025. URL: <https://surl.li/qwnpmi> [in Ukrainian].
7. Mizhnarodnoyi asotsiatsiyi yurystiv z pytan' hendernoyi rivnosti. Ukrayina: Zhinky obymayut' znachnu kil'kist' kerivnykh posad u vsikh haluzyakh prava – zvit. [International Bar Association on gender equality. Ukraine: Women hold a significant number of leadership positions in all areas of law – report by the]. 2024. URL: <https://surl.li/nurwra> [in Ukrainian].
8. Smahina A. STEM girls: Ukrainian initiative overcomes gender stereotypes in science and technology studies specialties. *Rubryka*. 2023. URL: <https://rubryka.com/en/article/divchata-stem/> [in English].
9. OONU. Yak obraty profesiyy bez uperedzhen': shcho dumaye molod' Pryazov. URL: <https://surl.li/lupcwy> [in Ukrainian].
10. Trebuns'kykh I. Manikyurnyk, vykhovatel' dyt'sadka, kosmetoloh... Yak henderni stereotypy zavazhayut' cholovikam obraty profesiyy. Hrechka. [Trebunskyi I. Manicurist, kindergarten teacher, cosmetologist... How gender stereotypes prevent men from choosing a profession. Hrechka.]. 30.10.2023. URL: <https://surl.li/afcgma> [in Ukrainian].
11. Slobodyan O. Vyshcha osvita ta henderni stereotypy: chomu divchata ne obyayut' tekhnichni spetsial'nosti? [Slobodyan O. Higher education and gender stereotypes: why don't girls choose technical majors?]. 11.01.2021. URL: <https://surli.cc/vrouto> [in Ukrainian].
12. Gerasymenko, G., Shevel, O. Female Leadership in Times of Crisis: A Force for Resilience and Recovery. *ZOiS* (Centre for East European and International Studies). 17.03.2025. URL: <https://surl.li/smgjmp> [in English].