

**Міністерство освіти і науки України**  
**Чернівецький національний університет**  
**імені Юрія Федьковича**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ВПЛИВ ГЕНДЕРНИХ ЧИННИКІВ НА ОСОБЛИВОСТІ**  
**УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*Магістр - другий рівень вищої освіти*

*073 Менеджмент*

*(«Менеджмент організацій і адміністрування»)*

Виконала: студентка VI курсу, групи 673

Остапюк С.П. \_\_\_\_\_

Науковий керівник: доктор економічних наук,

проф. \_\_ Галушка З.І. \_\_\_\_\_

Рецензент: к.е.н., доц. \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від «\_\_\_\_\_» 2021 р.

зав. кафедри проф. Галушка З.І.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ I. РОЛЬ ГЕНДЕРНИХ ЧИННИКІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
1.1. Концепція інклюзивного економічного зростання та інклюзивної економіки: гендерний аспект.....	
1.2. Світові практики гендерної політики в бізнесі .....	
1.3. Гендерна рівність як частина організаційної культури підприємства....	
Висновки до першого розділу.....	
РОЗДІЛ 2. ГЕНДЕРНІ ЧИННИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства (на прикладі ПП «ПКАР») .....	
2.2 Гендерний розподіл працівників на підприємстві: стан, проблеми, перспективи.....	
2.3. Вплив гендеру на ефективність управління підприємством «ПКАР»	
Висновки до другого розділу.....	
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ	
3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення гендерного розвитку підприємства «ПКАР».....	
3.2. Обґрунтування доцільності розробки та реалізації плану гендерного розвитку .....	
Висновки до третього розділу.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** полягає в тому, що глобальні потрясіння, які характерні для економік практично усіх держав світу на початку 21 століття, пов'язані з соціально-економічними кризами, пандемією COVID-19, демонструють вразливість держав і їх необхідність в повній перебудові підходів до міждержавних взаємодій та принципів функціонування національних економік.

За останні роки у світі досягнутий значний прогрес у просуванні гендерної рівності. Уряди, профспілки, громадські організації працюють над подоланням дискримінаційних стереотипів, що створюють перешкоди на шляху забезпечення рівності в суспільстві. На глобальному рівні з'являються важливі політичні ініціативи для забезпечення комплексного гендерного підходу шляхом розвитку інституційних механізмів і нормативних заходів. Однак, попри зусилля міжнародної спільноти, для жінок, як і раніше, існують істотні перепони в багатьох сферах, зокрема на ринку праці, де їх частка у високооплачуваних секторах скорочується. Жінки менше представлені на керівних посадах і серед тих, хто приймає управлінські та політичні рішення. І хоча наявність гендерної дискримінації вивчається багатьма експертами, політиками та науковцями, багато її форм і проявів залишаються в тіні і ще аналізовані на достатньому рівні.

Теоретичні основи концепції інклюзивного розвитку закладені у наукових роботах багатьох закордонних вчених, серед яких: Д. Асемоглу та Дж. Робінсон, З. Бедос, J. Gupta і С. Vegelin, McKinley та інші. Визначенню сутності даної концепції присвячені роботи і цілої низки вітчизняних вчених: А.В. Базилук та О. Жулиної, О.Г. Вдовіченої, Т.О. Зінчук, Т.Г. Затонацької, О.І. Павлова, О. Прогнімак, В.А. Самофатової та інші. Науковці наголошують на недоліках існуючої моделі економічного зростання та необхідності нових підходів і принципів до розвитку.

Важливим пріоритетом чого є як сталість економічного зростання, так і максимальна інклюзивність. Досягнення інклюзивності в сучасних реаліях розвитку демократії й побудови громадянського суспільства розглядається через взаємодію

персоналу підприємства в розрізі його гендерної політики. Так як, практично всі сфери діяльності підприємства пов'язані з гендерними особливостями, які проявляються в соціальному, економічному, морально-психологічному та інших аспектах. Мотивація, управлінська й професійна культура, розвиток персоналу, комунікації, лідерство, психологічний комфорт, прийняття управлінських рішень та інші практики менеджменту яскраво відображають гендерну політику, яку проводять гендерної диспропорції на всіх рівнях. Гендерний аспект підкреслює тенденції в суспільстві й які трансформуються на рівень підприємства, відображаючи якісні та кількісні параметри гендерної взаємодії, тому він є важливим індикатором, який необхідно брати до уваги під час формування стратегії управління підприємством. Проте реалії на вітчизняному ринку, показують, що підприємства здебільшого нехтують гендерним чинником, а гендерно-орієнтований складник зазвичай відсутній у стратегії підприємства.

Попри те що, орієнтація на гендерну рівність в Україні декларована, сфери діяльності українських підприємств досі поділяють на умовно «чоловічі» та «жіночі». Стереотипи, в нашому суспільстві, часто впливають на поведінку та рішення людей — зокрема на вибір професії та кар'єру. Що в Україні відображається як горизонтальна сегрегація (тобто розподіл професій на «жіночі» та «чоловічі»), і вертикальна — тобто керівні посади переважно обіймають чоловіки.

Гендерний аспект в сучасних ринкових економічних відносин отримує особливого значення, адже жінки не тільки продовжують залишатися одним з вирішальних факторів суспільного виробництва в цілому, але й сам розвиток жіночого підприємництва створює сьогодні можливості для нарощування інноваційного потенціалу сучасної економіки.

Перехід від командно-адміністративної до ринкової моделі української економіки призвів до появи нових бар'єрів та викликів у суспільній сфері, але одночасно відкрив широкі можливості перед кожним, особливо у сфері підприємництва. Жіноче підприємництво є доволі новим явищем в українській економіці, тому для дослідження даної проблематики необхідно проаналізувати особливості та проблеми розвитку підприємництва з урахуванням гендерного

підходу. Так як розвиток економіки забезпечується, в першу чергу, економічними суб'єктами зі своїми стратегіями поведінки, мотивами, цінностями, культурними нормами а «безстатева економіка» може наблизити до більш адекватного відображення реальних суспільних процесів. Дослідження залучення жінок до підприємницької діяльності є особливо актуальним у контексті того, що підприємництво є основою формування середнього класу, який є основою громадянського суспільства, та сприяє просуванню і захисту засад демократії, верховенства права та яке протистоїть будь-яким посяганням на права громадян, у тому числі з боку держави.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-економічне забезпечення гендерного розвитку підприємства ПП «ПКАР», внутрішнє середовище підприємства та його вплив на діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є розкриття принципів, підходів, методів та розроблення шляхів забезпечення ефективного розвитку підприємства ПП «ПКАР» на основі гендерної політики.

**Метою і завдання дослідження** є аналіз гендерної асиметрії у менеджменті підприємства. Теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму забезпечення гендерної рівності на підприємстві, комплексний аналіз ефективності використання трудових ресурсів та розробка пропозицій щодо підвищення гендерної диверсифікації на ПП «ПКАР».

Досягненню зазначеної мети передуює вирішення даних завдань:

- визначити економічний зміст та значення організаційно-економічного забезпечення гендерного розвитку;
- визначити фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві;
- провести діагностику гендерного розвитку та діяльності досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо покращення організації використання трудових ресурсів на ПП «ПКАР»;

- запропонувати заходи покращення рівня гендерного розвитку підприємства.

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною основою проведених досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і закордонних учених в площині гендерної диверсифікації в забезпеченні результативної діяльності підприємства. У процесі досліджень застосовувались: метод теоретичного узагальнення та порівняння, метод проведення хронометражу діяльності окремого співробітника, системний метод, метод синтезу та методи аналізу та динаміки.

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом та підвищення гендерної орієнтованості в умовах управління промисловим підприємством й обґрунтуванні моделі гендерної рівності, що дозволить максимально ефективно використовувати систему організації роботи підприємства.

**Теоретичне та практичне значення дослідження** полягає у розробці методів ефективного використання трудових ресурсів та підвищенню гендерної рівності, а саме пропозиції щодо підвищення продуктивності працівників та ефективності діяльності підприємства. Вказані напрями дозволяють збільшити продуктивність праці, підвищити прибутковість підприємства, а саме чистий прибуток.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, для свого розвитку і пристосування до сучасних умов ринку. Адже у сучасних умовах вибір ефективного напрямку удосконалення гендерної рівності на підприємстві є важливим завданням, від рішення якого залежить його розвиток.

**Структура роботи.** Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» на тему: «Вплив гендерних чинників на особливості управлінської діяльності» містить сторінки, 15 таблиць, 13 рисунків, 9 формул, додатки. Перелік посилань нараховує найменувань.

## РОЗДІЛ I. РОЛЬ ГЕНДЕРНИХ ЧИННИКІВ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

### 1.1 Концепція інклюзивного економічного зростання та інклюзивної економіки: гендерний аспект

Поняття інклюзія (англ. inclusion – включення, залученість) – розглядають як процес, який передбачає доступність до соціального життя всіх категорій людей, незалежно від їхніх особливостей та якостей, уперше даний термін було застосовано в 1970-х роках у США [6, с. 23]. В економічній літературі, суміжно з інклюзією розглядаються поняття «інклюзивне зростання», «інклюзивний розвиток» та «інклюзивна економіка» тощо.

Існує досить багато визначень поняття «інклюзивний розвиток». Світовий банк формує визначення: інклюзивний розвиток - це стабільний, швидкий розвиток усіх галузей економіки, які використовують значну частину всіх трудових ресурсів країни і визначається рівністю можливостей у доступі до ринку праці та ресурсів [25]. А головний акцент ставиться на продуктивній зайнятості всіх груп працездатного населення (як жінок, так і чоловіків) як умови зниження рівня бідності. Саме підвищення рівня життя населення та забезпечення участі всіх верств населення країни у процесі зростання, з точки зору прийняття рішень є основною метою інклюзивного розвитку. Повинні бути створені рівні можливості для всіх верств населення в реалізації власного потенціалу незалежно від соціально-економічних умов, місця їх проживання, статі і віку.

Поліпшення життя усіх верств населення забезпечує стабільне й довготермінове економічне інклюзивне зростання, що стимулює зростання ВВП [4 с.19-29]. Стійкість досягається шляхом інклюзивності. А сталий розвиток повинен відповідати потребам сьогодення, з можливістю для майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Гармонійне поєднання економічного зростання з максимальною інтеграцією у соціальній сфері є важливою характеристикою сталого розвитку. Показниками сталого економічного розвитку можуть виступати усі показники ефективності функціонування економіки, наприклад, рівень бідності в країні, що є значною перепорою інклюзивного економічного зростання [83].

Питання інклюзивного зростання у світі досліджують Р. Солоу і М. Спен, які входили до Комісії по зростанню та розвитку Всесвітнього банку; Т. Еткінсон, А. Хіршман, Л. М. Капіца та ін.

Концепція інклюзивного сталого зростання виникла як відповідь на ситуації, загрози та негативні тенденції в глобальній економіці. Економічна нестабільність, національні макроекономічні дисбаланси, соціальні проблеми, гендерна нерівність — це ключові питання, рішення яких потребує нових підходів [14 с. 17-29].

Основними цілями інклюзивного сталого розвитку, можна виділити:

- Всебічний розвиток людського капіталу;
- Скорочення нерівності та бідності, підвищення системи соціального захисту, якості життя найбільш незахищених верств населення (дітей, жінок, людей похилого віку);
- Розвиток соціальної активності, підвищення участі громадян в економічному житті;
- Територіальне вирівнювання та усунення регіональних диспропорцій [7].

Загалом інклюзивність передбачає комплексність процесів економічного зростання як усіх територій країни, так і секторів економіки. Складовою такої інклюзивності є економічна активність жінок та її розширення. Сьогодні гендерна рівність по світу в цілому посилюється, проте існують галузі та сфери діяльності, в яких спостерігається дискримінація за гендерною ознакою.

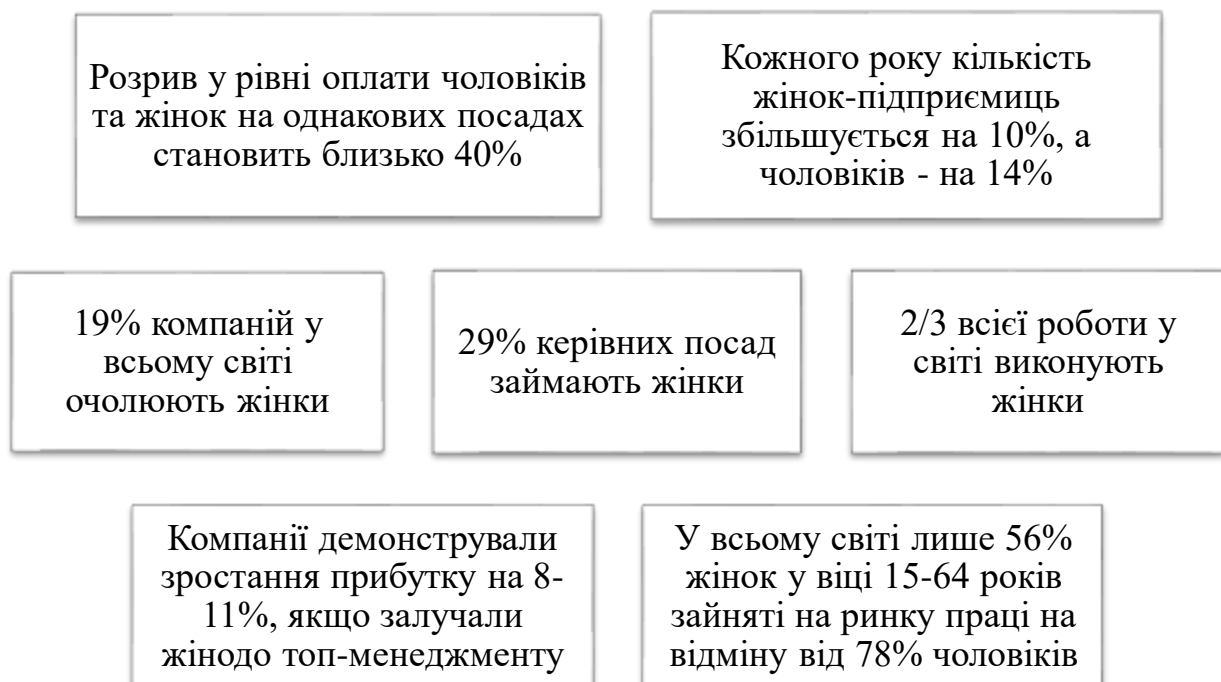
Одним з ключових параметрів побудови стабільного інклюзивного зростання та суспільства загалом, є забезпечення рівних можливостей для всіх у контексті гендерної рівності на ринку праці. Гендерна рівність виступає сполучною ланкою, яка поєднує принципи інклюзивності та можливості досягнення більш високих темпів економічного зростання завдяки реалізації Цілей сталого розвитку. «Цілі сталого розвитку» (ЦСР) — ключові напрямки розвитку країн, що були ухвалені на Саміті ООН зі сталого розвитку [65]. Мета Глобальних цілей полягає у забезпеченні до 2030 р. повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх жінок і чоловіків. Однією з найважливіших є Ціль 5 «Гендерна рівність», яку



сформульовано так: «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток», та включає в себе вирішення даних завдань:

1. Створити умови для ліквідації всіх форм дискримінації;
2. Забезпечити запобігання проявам домашнього насильства та своєчасну допомогу постраждалим;
3. Забезпечити рівні можливості прийняття рішень представництва на вищих ланках управління;
4. Розширити економічні можливості жінок [34].

Гендерний аспект стає важливим у всьому світі, оскільки результати економічних досліджень показують, що гендерна рівність сприяє економічному зростанню країни. Таким чином, збільшення рівності чоловіків і жінок веде до більшого економічного процвітання. Директорка Міжнародного валютного фонду (IMF) Крісталіна Георгієва, зазначає: «Усе дуже просто: якщо ви не використовуєте частину своїх можливостей, ви втрачаєте економічний потенціал» [55]. Дослідження доводять, що різниця у заробітній платі чоловіків і жінок, відсутність жінок у вищих ланках управління, стереотипи про місце і роль жіноцтва – це значний гальмівний чинник для економічного процвітання та світової економіки загалом.



**Рис.1.1 Гендерні світові реалії [78]**

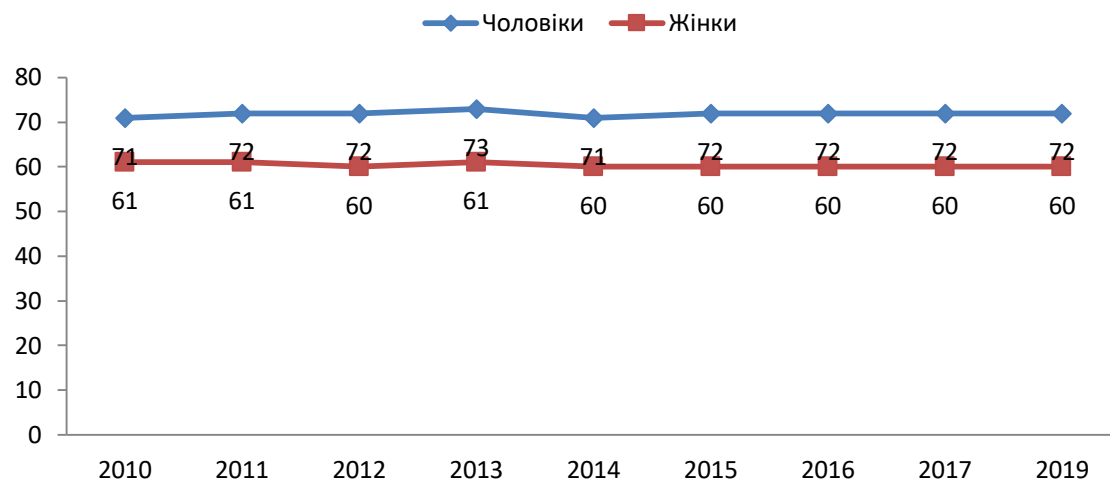
Розширення прав і можливостей жінок справляє суттєвий позитивний вплив у всіх сферах і сприяє економічному розвитку та зростанню. За даними Глобального інституту McKinsey (MGI), до 2025 року завдяки досягненню гендерної рівності світовий ВВП може зрости на 28 трильйонів доларів США, а Міжнародна організація праці (ILO) вважає, що додаткові 5,8 трильйона доларів США принесє зменшення розриву у зайнятості між чоловіками та жінками на 25% до 2025 року [100].

В сучасному суспільстві все більше жінок поповнюють ринок трудових ресурсів, обіймають керівні посади, займаються політикою тим самим руйнуючи стереотипи. Численні дослідження формують актуальність вивчення даної проблематики та мають цілком прикладний характер. Наприклад, дослідження економістів американської інвестгрупи Goldman Sachs [10] продемонстрували, що скорочення кількості працюючих жінок призводить до зменшення економічного потенціалу країни. Так, при досягненні однакового рівня зайнятості серед чоловіків та жінок ВВП Італії збільшився б на 21 %, оскільки в цій країні працює 47 % жінок працездатного віку, а ВВП США на 9 %, адже у США близько 65 %. Частіше це пояснюється нерівномірною гендерною складовою. При повній реалізації потенціалу жінок у трудових відносинах очікується зростання світової економіки на 20 % до 2025 р.

Гендерні розриви у суспільстві відображаються у економічних та соціальних правах жінок, що не реалізуються повною мірою, так як жінки змушені пристосовуватися до життя в «чоловічому світі» [18]:

- жінки працюють на умовах нестабільної зайнятості, частіше ніж чоловіки. Так, у країнах, що розвиваються, майже 75 % робочих місць жінок без соціального захисту, так як перебуває в неформальному секторі економіки ;
- 83 % домашніх працівників у світі становлять жінки, при цьому більшість з них не мають мінімальної заробітної плати;
- у світі в середньому жінки заробляють на 24 % менше, ніж чоловіки (при цьому різниця в оплаті праці залежить від країни; за даними Держстату, в Україні середньомісячна зарплата чоловіків перевищує зарплату жінок на 26,6 %);

- Показники зайнятості в чоловіків стабільно вищі ніж у жінок ( Рис.1.2).



**Рис.1.2 Динаміка зайнятості серед населенням віком 15-64 років за статтю**

На економічне зростання впливає не кількість зайнятих людей, а їх продуктивність. Через відносно низьку продуктивність праці та заробітну плату, з соціального аспекту економіки, навіть велика кількість працюючих в менш розвинутих країнах можуть підтримувати лише невелику частку соціально незахищених категорій. При цьому навпаки, в розвинених країнах висока продуктивність праці і її оплата при невеликій кількості працюючих людей можуть підтримувати більшу частину бідних прошарків населення за допомогою соціальних виплат. Проте у багатьох країнах при зростанні продуктивності праці спостерігається падіння частки робочої сили в доходах держави [53].

Поєднанням зусиль держави, підприємств усіх форм власності та трудових ресурсів – це комплексний підхід до забезпечення зростання економіки на основі інклюзивної моделі. На рівні держави, це зниження податкового навантаження, проведення дерегуляції економіки, захист прав власності, зниження корупційного впливу на економіку, модернізація інфраструктури та діджиталізація державних послуг. На рівні інклюзивного підприємництва повинні бути використані 2 основні принципи:

1. Розуміння того, що персонал - це ключова цінність будь-якої організації, основний елемент досягнення економічних цілей підприємства, що повинно гідно оплачуватись та створюватись належні умови діяльності.

2. Створення місії та цілей підприємства формувати необхідно, окрім досягнення фінансового результату, але корисності для макро- та мезосередовища. Необхідно гармонійно та збалансовано розвивати бізнес із урахуванням потреб суспільства.

Також важливим аспектом у впровадженні інклюзивної економічної моделі в світі є поступова зміна світоглядних пріоритетів та стереотипів населення: починаючи бажанням та необхідністю за будь-яку ціну заробити гроші – закінчуючи усвідомленням важливості та необхідності гармонійного та збалансованого розвитку особистості. Проте така зміна можлива лише при умові задоволення базових потреб людини та прийнятному мінімальному рівні доходу. Впровадження моделі інклюзивної економічного зростання є задачею складною та комплексною. Але завдяки даному підходу можливе врівноваження інтересів держави, бізнесу та трудових ресурсів, що є основою успішної економічно стабільної країни [84].

На нашу думку, впровадженням інклюзивної моделі економіки має, в першу чергу, займатись та регулюватись державою. А роль підприємств різного масштабу та форм власності у забезпеченні інклюзивної моделі необхідно більш детально дослідити. Саме тому є перспектива подальших досліджень цієї теми.

Як висновок, можна сказати, що відтермінування вирішення гендерних проблем приводить до певних суспільних витрат та впливає на можливості сталого зростання та ефективність управління загалом. При цьому, завдяки політичним інструментам можна сприяти пришвидшенню досягнення гендерної рівності та ефективності розвитку. Усунення гендерної дискримінації також залежить від усвідомлення проблеми, знання та використання міжнародних стандартів і прикладів успішного досягнення гендерної рівності. Послідовні кроки в цьому напрямку призведуть до стабільності, рівності і справедливості в суспільстві тим самим збільшуючи добробут населення.

## 1.2 Світові практики гендерної політики в бізнесі

Гендерні питання в бізнесі – це питання глобального рівня, з якими стикаються в кожній країні світу. Розвиток, стабільність і мирне співіснування, на сучасному етапі розвитку суспільства, залежить від вирішення питання рівності між чоловіками та жінками. Гендер розглядається як один з пріоритетів розвитку суспільства, що й відображається у стратегіях країни. Гендерну рівність розглядають не лише з точки зору соціальної справедливості, а також як ресурс соціально-економічного розвитку [17]. Таким чином, інституціоналізація гендерної рівності, з кожним роком, набирає все більшу необхідність. При цьому специфіка проблематики, лідерські якості та можливість самореалізації у якості менеджера залежать від країни та менталітету.

Великі міжнародні компанії лідирують в диверсифікації гендерного складу ради директорів. Однак малі та середні компанії в цьому напрямку порівняно відстають. Протягом останніх десятиліть спостерігається найбільше зростання кількості жінок у вищих ланках управління та радах директорів - більше 20% посад у провідних 1000 компаній, які входять у рейтинг Fortune та формують індекс гендерної диверсифікації займають жінки [27].

Можемо виділяти кілька основних об'єктивних факторів, якими пояснюється зростання присутності жінок у радах директорів компаній, а саме - законодавчі квоти, глобальні соціальні та демографічні тенденції. Законодавство встановлює мінімальну квоту для жінок у радах директорів, в різних формах, у 22 країнах світу. Наприклад, в Норвегії з 2003 року квота встановлена на рівні 40 % для всіх публічних компаній. Схожі закони діють і в інших країнах Європи, і не тільки у розвинутих країнах. В Індії та Малайзії також законодавчо закріплені місця для жінок у радах директорів публічних компаній, а в Південно-Африканській Республіці, Кенії норма встановлена для державних компаній [8].

Науково доведено, що присутність жінок у керівництві значною мірою впливає на особливості корпоративної культури та менеджменту загалом. До прикладу, робота Adams В. та Funk Р. являють демонструє різницю рішень, які приймаються

керівниками-жінками, від рішень їх колег-чоловіків. Дослідження проводилось на основі ціннісного підходу Шварца, який використовують в психології [56]. Автори дослідження, на основі шведських компаній, провели опитування жінок, які займають посаду топ-менеджера або входять до ради директорів, застосувавши регресійний аналіз. При цьому порівнюючи відношення жінок та чоловіків до таких психологічних цінностей як влада, досягнення, ризиковість, захищеність, традиційність, ненасильство, конформізм, універсалізм та самостійність. Результати показали, що жінки топ-менеджери менш схильні до конфліктів, ніж їх колеги чоловіки, при цьому більш схильні до ризику. Також були виявлені вагомні соціальні відмінності всередині топ-менеджменту: жінки, як правило, молодше та рідше мають чоловіка та дітей. Відповідно на основі даного аналізу, автори стверджують, що поведінка чоловіків та жінок на керівних посадах шведських компаній значно відрізняється.

Ще одним популярним дослідженням останніх років є робота Goleman D., яка приділяє увагу в дослідженні управлінської результативності, такому компоненту, як емоційний інтелект. Результатом даного дослідження стало те, що керівники-жінки за рівнем загального емоційного інтелекту значно перевершували своїх колег згідно методики Д. Люсін [84]. Також ці відмінності відображалися не лише в показниках емоційного інтелекту, але й в аспектах психологічної ефективності: авторитету керівника, мотивації співробітників та задоволеності роботою. Висновком є те, що завдяки особистісним характеристикам жінок вони отримали перевагу у реалізації управлінської діяльності.

Отже, керівники чоловіки та жінки в компаніях можуть мати різні підходи до управління, що відображається на прийнятті важливих рішень, стратегічну та внутрішньо-корпоративну ефективність компанії. Очевидно, що чим більша ефективність роботи компанії, тим більше вона може прийняти інноваційних рішень та ризикованих стратегій в сфері управління. Одним із таких інноваційних рішень є присутність жінок у топ-менеджменті. Досліджень Світового банку показують, що підвищення економічної активності жінок є важливим фактором економічного зростання, що дозволило збільшити ВВП в США – на 9 %, у Європі – на 13 % та

Японії – на 16 % [26]. Вплив підвищення активності жінок на ВВП був обумовлений тим, що, в першу чергу, зміцнення гендерної рівності супроводжується підвищенням продуктивності праці, також, ліквідація гендерної дискримінації в оплаті праці та при виборі професії сприяє підвищенню розміру отриманої жінками заробітної плати [73].

До прикладу, в країнах Латинської Америки підвищення розміру заробітної плати жінок на 50 % сталося за рахунок ліквідації гендерної асиметрії. Та в свою чергу, зменшення відмінностей в оплаті праці стало результатом збільшення об'єму ВВП країн від 3 до 9 % [20]. Результати проведеного говорять про те, що підтримка розширення представництва жінок у складі вищих ланок управління та надання їм рівних прав при виборі професійної діяльності можуть сприяти підвищенню рівня доходів та скороченню бідності. Загалом, експертні оцінки ООН показують, що обмеження економічної активності жінок може коштувати країнам від 42 до 46 млрд. дол. США на рік [77].

Гендерні питання, як важливий чинник результативності діяльності підприємств вирішуються як на рівні самого підприємства, державному рівні так і на міжнародному. Завдяки чому можна всебічно впливати на проблематику, тим самим пришвидшуючи її вирішення.

Основною рушійною силою ,на міжнародному рівні, виступають міжнародні організації, міжнародні нормативні акти (конвенції, декларації, пакти) та певні міжнародні стандарти. Провідною організацією, ініціатором ініціатив, що сприяють поліпшенню гендерного паритету в суспільно-політичному житті, економіці й освіті, є ООН. Наприклад, з 2010р. в ООН було створено нову структуру “ООН-Жінки” (UN – Women) (Офіційно: Структура Організації Об'єднаних Націй з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women)), для вирішення питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок, підтримання державних інститутів гендерної рівності в різних країнах.

А одним із визначальних документів, які формують гендерну політику країн є «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030

року», який було затверджено 2015 року в рамках 70-ї Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку на Саміті ООН зі сталого розвитку, що включає в себе 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань [88]. Серед даних Цілей сталого розвитку визначальне місце посідає гендерна рівність, також позиціонується не просто економічний розвиток країн, а саме стабільний економічно-інклюзивний ріст. Для зниження бідності та зростання темпів економічного розвитку будуть проводитись певні дії у напрямку розширення можливостей жінок та скорочення гендерного розриву у сферах охорони здоров'я, освіти, ринку праці та ін. Особливу увагу приділяють досягненню Цілі 5 Порядку денного в галузі сталого розвитку (“Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок і дівчат”), що включає в себе виконання даних завдань ( табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Ціль 5.

#### Забезпечення гендерної рівності порядку денного в галузі сталого розвитку на період до 2030р.

5.1	Повсюдно попередити прояви дискримінації всіх жінок і дівчат.
5.2	Ліквідувати всі форми насильства у публічній і приватній сферах.
5.3	Визнавати та цінувати неоплачувану працю й роботу з ведення господарства, надаючи комунальні послуги, системи соціального захисту та заохочувати принципи спільної відповідальності.
5.4	Забезпечити всебічну та реальну участь жінок і рівні для них можливості лідерства на всіх рівнях прийняття рішень у політичному, економічному та суспільному житті
5.5	Провести реформи для надання жінкам рівних прав на економічні ресурси, та також доступу до всіх форм власності, фінансових послуг та природних ресурсів відповідно до національних законів.

Ці цілі об'єднують всі країни (розвинуті і ті, що розвиваються) в глобальному партнерстві для подолання бідності, скорочення нерівності й заохочення



соціального розвитку та економічного зростання із залученням до цих процесів всіх верств населення.

Європейський Союз (ЄС) розглядає Цілі сталого розвитку не як просто цілі, яких слід досягти, а як частину фундаментальних цінностей Євросоюзу і в основу свого розвиткукладають демократичні цінності та добробут громадян. Забезпечення рівності стала частиною “європейського проекту” ЄС. Фактично, всі основні документи ЄС містять статті про рівні права та можливості для жінок і чоловіків та недискримінацію. А регламенти, директиви, рекомендації, рішення – що є частиною первинного законодавства ЄС, містять стандарти щодо рівного ставлення до чоловіків і жінок.

Втілення ефективної гендерної політики рівних прав і можливостей неможливе без ретельного вивчення та аналізу показників, пов’язаних із проявами соціально-економічної диференціації населення у процесі реалізації цілей соціально-економічного розвитку. На ряду з основними європейськими інституціями, які працюють з гендерними питаннями, велику вагу має Європейський інститут із гендерної рівності (European Institute for Gender Equality). Метою діяльності даного інституту є «... надання та проведення досліджень і даних для допомоги в прийнятті більш рівномірних та обґрунтованих рішень для компаній, які працюють над досягненням гендерних питань рівності» [96].

В кінці кожного року Інститут публікує рейтинг 28 європейських країн, здобутків їхньої гендерної політики, а також формує перелік найгостріших гендерних проблем. У табл. 1.2 представлено основні показники та результати деяких європейських країн, що дає змогу порівняти їх дані, та підсумувати основні проблеми гендерної дискримінації. Таблиця сформована на основі рейтингу країн 2019 року – ми обрали 1, 5, 10, 14 та 24 місце, що, на нашу думку дає загальне уявлення про реалізацію гендерної політики в Європі.

Таблиця 1.2

## Гендерні індекси окремих європейських країн

Назва країни	Місце в рейтингу	Загальна к-сть балів (max 100)	Базовий показник	Оцінка за б. п. (max – 100)
Швеція	1	83,6	Робота	83
			Кошти	86,8
			Влада	83,4
Великобританія	5	72,2	Робота	76,9
			Кошти	81,6
			Влада	56,5
Люксембург	10	69,2	Робота	74,1
			Кошти	91,8
			Влада	44,8
Італія	14	63,0	Робота	63,1
			Кошти	78,8
			Влада	47,6
Польща	24	55,2	Робота	67
			Кошти	75,1
			Влада	29,1

Проаналізувавши дані таблиці, за показником «Робота», який характеризує позиції чоловіків і жінок на ринку праці, очолює рейтинг – Швеція – з балом 83, що є високим балом, та показує розрив в професійних посадах між чоловіками та жінками є мінімальним. Також сюди автори аналітичних матеріалів відзначають, що даний розрив ширший між жінками та чоловіками у парах з дітьми, порівняно з парами без дітей. В середньому жінки на тиждень працюють 35 годин, а чоловіки 38 годин [52].

Польща – країна, яка зайняла одне з останніх місць у рейтингу, та поки що не має високих балів, проте, вона на ряду з іншими країнами, за останнє десятиліття,

суттєво збільшила рівень повної зайнятості для чоловіків та жінок і в той же час збільшила гендерний розрив на 3% у порівнянні з попереднім роком. Як і в Швеції, жінки Польщі працюють здебільшого в сферах освіти, охорони здоров'я та соціальної роботи (24% жінок та 5% чоловіків). В той час як в сферах науки, техніки та математики зайнято всього 8% жінок.

Наступна позиція показує рівень заробітку чоловіків і жінок в однакових сферах зайнятості. І з п'яти перелічених вище країн найвищий показник у Люксембурга, він знаходиться на 10 місці гендерного рейтингу. Високий бал Люксембурга зумовлений, в першу чергу, збільшенням доходів населення, а гендерний розрив в більшості фокусується на рівні заробітної плати. Жінки з дітьми заробляють на 34% менше за чоловіків, а літні жінки віком від 50 до 64 років на 37% менше за чоловіків. Іншим важливим питанням залишається і гендерний пенсійний розрив (близько 44%), приблизно однаковий бал спостерігається в Італії і Польщі. Порівнюючи рівень заробітку цих країн, можемо побачити, що найбільш значними тут залишаються гендерний розрив в пенсіях (21% у Польщі та 32% в Італії) та оплаті праці (18% у Польщі і в Італії). Основною особливістю цих країн є висока кількість зайнятих іноземців в національному виробництві. Також спостерігається гендерний розрив в рівні оплати праці іноземців, який складає 31% у Польщі (тобто працівниця-іноземка заробляє на 31% менше, ніж працівник-чоловік), та 35% в Італії.

Представництво чоловіків і жінок у бізнесі та політиці позначається категорією «влада». Тут Швеція одна з найпрогресивніших країн Європи: 52 % жінок займають керівні посади в бізнес-компаніях, громадських організацій та публічних органах влади. Жінок-політиків відносно небагато в Люксембурзі – близько 25%, більший відсоток в громадській владі – 33%. З опрацьованих країн ЄС найгіршу позицію займає Польща. Кількість жінок-членів парламенту становить 17%, а жінок-міністрів 26%. У комерційних підприємствах частка жінок-керівників за останнє десятиліття зросла з 11% до 21%.

Забезпечення гендерної рівності є одним з ключових параметрів побудови інклюзивного суспільства та досягнення нової якості економічного зростання. Ми визначили, що гендерна нерівність відображається у:

- дискримінації жінок на ринку праці - нерівна оплаті праці, нерівні можливості та незахищена зайнятість;
- нерівномірності доступу жінок до економічних ресурсів;
- нерівномірності концентрації жінок та чоловіків у різних галузях ринку праці;
- низькому рівні участі жінок у прийнятті рішень (питання непропорційного представлення жінок на керівних позиціях в установах, організаціях та на підприємствах та у сфері прийняття рішень загалом);
- нерівномірному розподілу пенсійного забезпечення;
- різній представленості у політичних та громадських органах влади [62].

Також численні дослідження показують, що зростання світового ВВП прямо залежить від подолання гендерної нерівності. А цілі сталого розвитку (ЦСР) сприяють досягненню гендерного балансу на ринку праці, що стимулює розвиток підприємництва та створення робочих місць.

Подолання перерахованих питань, потребує, окрім, законодавчих та політичних рішень європейських урядів, але й тривалого формування нового мислення, формування певної гендерної культури, руйнування стереотипів та розширення свободи вибору для представників обох статей.

### 1.3 Гендерна рівність як частина організаційної культури підприємства

Вивчення організації та ефективності її діяльності неможливо без комплексного детального розгляду гендерних аспектів та їх особливостей в компанії. Дослідження та наукові роботи Західної Європи й соціальна практика демонструє гендерні припущення, відмінності, дискусії і дослідження. Гендерна диверсифікація включається в організаційну структуру шляхом розподілу посад, обумовлення робочої атмосфери, визначення певних методів найму та відбору персоналу, штатного розкладу; впливає на міжособистісні відносини працівників по вертикалі й горизонталі, створення і слідування культурним цінностям та результативність підприємства загалом. Проте іншого боку, ці відмінності визначають формування певних соціальних гендерних ролей і стереотипів відносно професій, які вважаються бажаними або престижними для чоловіків або жінок та встановлюють їхню гендерну ідентичність [5].

Гендерна ідентичність, зі сторони організаційної культури, є процесом, який описує ставлення представників різної статі до одних і тих ж ситуацій, проблем чи процесів, їх позицію в організаційній структурі й зумовлюють стосунки між ними. Таким чином, гендерна ідентичність в застосуванні до організаційної культури, має дескриптивний характер (об'єктом виступають ідеологія поведінки і переконання, сприйняття культурних цінностей, особистісних характеристик чоловіків і жінки); виконує роль маркера, за допомогою якого виявляють проблеми та потреби організації у регулюванні та координації гендерної політики.

Гендерною організаційною культурою (або організаційною культурою гендерного спрямування) у вузькому розумінні, можемо характеризувати, як систему, яка включає в себе уявлення, стереотипи і стилі поведінки чоловіків і жінок; враховує особливості сприйняття й співробітництва працівників різної статі, в залежності від організаційної культури; а за допомогою цієї системи компанія долає проблему дискримінації за ознакою статі та знаходить шляхи підвищення економічної ефективності підприємства [9].

Включення в організаційну культуру гендерного чинника діяльності дозволяє краще зрозуміти роль, та спрогнозувати модель поведінки представників кожної статі. Також важливим чинником є те, що при зростанні кваліфікації спостерігається загострення питання дискримінації за гендерною ознакою як і в адміністративних, так і в керівних посадах [23]. Проте, дана ситуація може змінюватись в сторону жінок при високому рівні професіоналізму, при наявності необхідних якостей, реалізує організаторські чи управлінські якості. А при досягненні цієї цілі виділяються такі особистісні характеристики жінки-керівника як наполегливість, вміння тримати себе в руках, стратегічно мислити та регулювати колективну роботу, тим самим розділяючи функціональні обов'язки на підприємстві.

Наприклад, на ефективність діяльності та кар'єрний розвиток впливає особистісна зацікавленість кадрів. У чоловіків прагнення кар'єрного розвитку проявляється сильніше, ніж у жінок, так як жіноча половина персоналу більше зорієнтована на комфортних умовах праці. І дана ситуація є типовою для більшості вітчизняних підприємств. Вищий менеджмент підприємства зацікавлений у розвитку персоналу, його креативності і готовий докладати зусилля для забезпечення своїх працівників кар'єрним ростом, враховуючи гендерний аспект.

Гендерна взаємодія на підприємстві та її стан, також частково визначається його корпоративною культурою, завдяки якій встановлюються ціннісні орієнтації і вплив на поведінкові ролі в будь-якому колективі. Важливо, щоб кожен працівник мав свій напрям розвитку й свою роль у процесі змін. Що повинно стати частиною кадрової політики підприємства, та раціонального використання жіночого потенціалу. Тим самим даючи можливість жінкам посідати гідне місце в будь-якій організації [50]. В управлінні організацією гендерні особливості можуть проявлятися, у підходах до:

- стилю управління і командної співпраці;
- прийнятті рішень та вирішенні проблем чи конфліктних ситуацій;
- міжособистісними відносинами;
- формуванням корпоративної культури;
- кар'єрного розвитку.

Судячи з практики діяльності компаній – світових лідерів, участь жінок в діяльності підприємства пов'язують із вищими результатами діяльності та ефективністю організаційної структури, а також про те, що гендерно різноманітні команди на всіх рівнях ухвалюють кращі рішення. В Україні участь жінок у складі робочої сили з повною зайнятістю є високою. Дана тенденція пішла з часів СРСР, адже централізована планова економіка потребувала численної кількості робочої сили, а держава, в свою чергу, заохочувала залучення жінок шляхом надання певних пільг і послуг (оплачувані відпустки, державні дошкільні заклади), залучення жінок до системи вищої освіти та державної підтримки сімей. Відповідно жінки становили та становлять більшу частину структури робочої сили країни. Однак сьогодні гендерний аспект економічної активності населення визначається певними диспропорціями [72].

Перш за все рівень працевлаштування жінок нище рівня працевлаштування чоловіків. Показники показують, що жінкам складніше отримати роботу, попри захист громадян від дискримінації у сфері зайнятості передбачений законом [1]. За даними Державної служби зайнятості протягом I кварталу 2016 р. отримали роботу 101,1 тис. чоловіків (із яких 55,4 тис. осіб мали статус безробітного) та 70,9 тис. жінок (зокрема, 46,6 тис. осіб із-поміж них безробітні) [24]. Вищий рівень безробіття поміж жінок пов'язаний з меншою конкурентоспроможністю та гіршими можливостями під час працевлаштування, що є підтвердженням дискримінаційної практики українських роботодавців.

Для жінок можливості кар'єрного розвитку обмежено низкою бар'єрів, які у світовій практиці називають "Скляною стелею". Відповідно до неї, вищі ланки управління в більшості секторів економіки частіше обіймають чоловіки, як і в посади у секторі державного управління. Виникнення "скляної стелі" пов'язують із упередженим корпоративним ставленням до жінок на керівних посадах і також відсутністю ефективних механізмів просування, що визначається прихованими практиками дискримінації. Щоб вирішити дану проблему деякі країни ввели певні гендерні квоти серед топ-менеджерів і директорів правління. Наприклад, квоти для жінок у компаніях, було впроваджено в Іспанії (2007), Ісландії та Франції (2010),

Бельгії та Італії (2011), Данії (2013) і Німеччині (2014) . Результатом впровадження гендерних квотів в компаніях країн збільшилася із 7 до 28 % протягом 2006 – 2017 років. [22].

В Україні ситуація з гендерною диверсифікацією підприємств, також змінюється. Наприклад, аналізуючи дані підприємств в Україні [29], жінки частіше стають власниками фірм, ніж керувати фірмами на високих посадах. Серед найманих працівників працюючих жінок - 87%, а серед чоловіків показник становить 82 %. Водночас частка самозайнятих серед чоловіків сягає 16 %, а 12 % у жінок. Роботодавцями виступають всього 0,8 % жінок і 1,5% чоловіків.

Це підтверджує наявність гендерної нерівності в економічній сфері, але й показує можливості розвитку та їх подолання. Україна посідає 24 місце у світі за економічною участю жінок у житті суспільства та їхніми економічними можливостями. Відповідно до Реєстру та даним ЄДРПОУ в Україні у 2020 році налічувався 1 886 200 ФОП. Серед яких понад 851 тис. жінок.



**Рис 1.3. Кількість чоловіків та жінок ФОП в 2016-2020 роках**

Протягом останніх п'яти років спостерігається збільшення кількості жінок у бізнесі. У 2016 в Україні жінок-підприємців було 43.7%. Вже у 2018 році цей показник зріс до 45% ФОП [87].



Таблиця 1.3

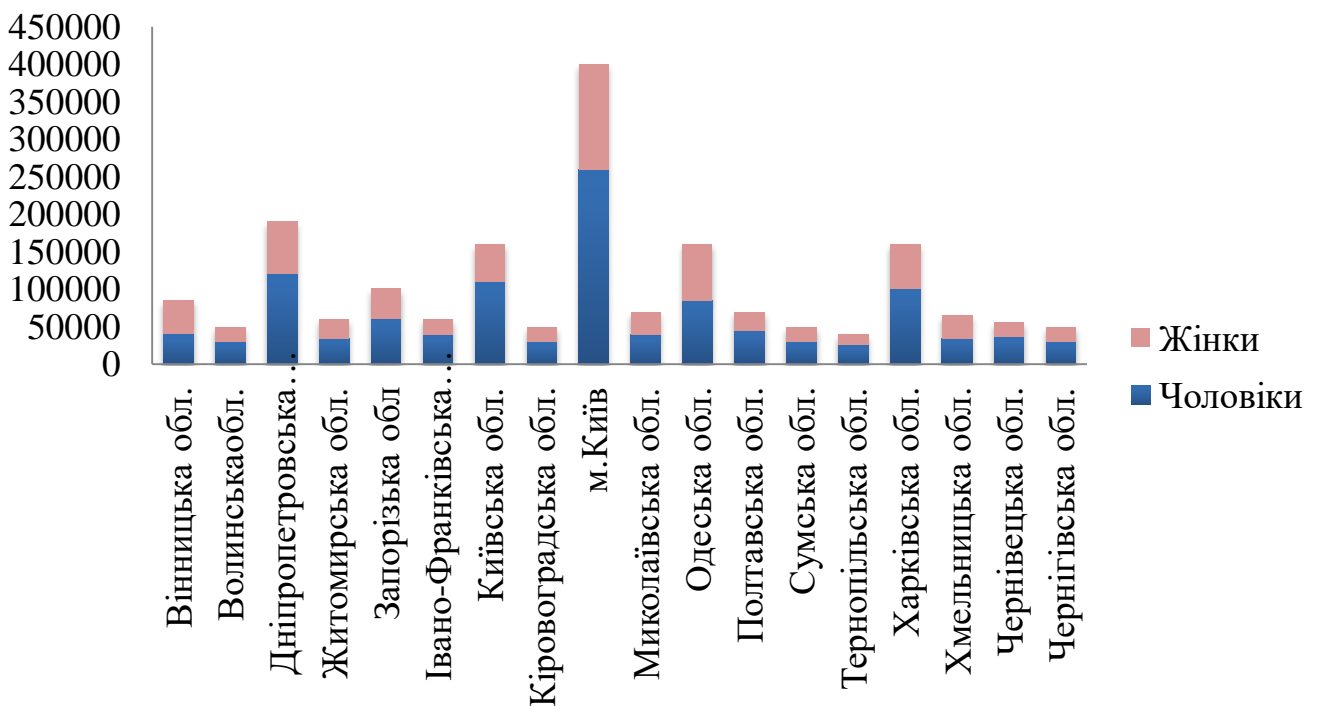
**Гендерні особливості видів діяльності фізичних осіб-підприємців в Україні,  
2020-2021 роки:**

<b>Частка жінок-керівників</b>	<b>Загальна кількість юридичних осіб</b>	<b>Вид діяльності (клас КВЕД)</b>
82%	8 608	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;
87%	45	Початкова освіта
62%	128 020	Роздрібна торгівля з лотків та на ринках; інші види роздрібної торгівлі
72%	6 034	Діяльність туристичних агентств
78%	2 382	Виробництво одягу та аксесуарів
94%	58 651	Надання послуг перукарнями та салонами краси
22%	28 881	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність
16%	69 999	Будівництво
11%	3 728	Добувна промисловість

Загалом модель участі жінок у підприємстві та топ-менеджменті фірм дуже подібні до особливостей гендерного розподілу ринку праці: жінок більше серед власників у галузі виробництва одягу (61 %) і роздрібної торгівлі (майже 59 %), індустрії краси (94 % від усіх ФОП), в аудиті та бухгалтерського обліку (82 %), діяльності турагентств (72 %), альтернативних освітніх послугах (76 %). Понад 70% жінок серед ФОП, хто вказав КВЕД як свій основний вид діяльності «Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку» (ремонт одягу). Причому це єдиний клас діяльності у відповідному розділі, де переважають жінки. Інші класи цього розділу – ремонт взуття, меблів, годинників, комп'ютерів, техніки – є більш «чоловічими», тут частка чоловіків складає до 94%. Інші види діяльності, де

переважають жінки, не є такими масовими, проте підприємниці становлять абсолютну більшість, наприклад, соціальна допомога, дошкільна та початкова освіта, денний догляд за дітьми [44].

Отже, діяльність жінок-керівниць та підприємниць, в своїй більшості, пов'язана з традиційно жіночими сферами - приготування їжі, домогосподарства та громада: догляд за дітьми, роздрібна (частіше торгівля продуктами та одягом), догляд за оселею та зовнішністю, дозвілля (мистецтво та відпочинок), облік та аудит, допомога та добробут громади (соціальна допомога, профспілки). Однак, 30–40% керівників організацій (окрім закладів освіти) та 10–40% підприємців у цих галузях та видах діяльності є чоловіками.



**Рис.1.4. Частка жінок серед фізичних осіб-підприємців в регіонах України**

Галузі, де абсолютна більшість (майже 80%) керівників є чоловіками, – це добувна промисловість та енергетика, будівництво, транспорт, сільське господарство. Найбільш гендерно - нейтральними галузями виступають «професійна, наукова та технічна діяльність» та «адміністративне та допоміжне обслуговування». Роздрібна торгівля (окрім харчів та одягу) з лотків і на ринках,

ресторанна діяльність, надання в оренду нерухомого майна є найбільшими за числом суб'єктів видами діяльності, де кількість ФОП – жінок і чоловіків є рівномірною. Аналізуючи регіональні показники відмінності частки жінок та чоловіків серед керівників, загалом, в Україні є невагомими, окрім м. Києва, який значно вирізняється за кількістю зареєстрованих ФОП та юридичних осіб, так і за кількістю чоловіків – 66% порівняно з 60%, що є середнім значенням для всієї України. Значна відмінність м. Київ від інших регіонів України пояснюється насамперед тим, що м. Київ надзвичайно відрізняється за співвідношенням юридичних осіб і ФОП. Якщо в інших частинах України доля юридичних осіб серед усіх суб'єктів господарювання складає 33%, то у столиці країни - 58%. Але навіть серед юридичних осіб жінок-керівниць у м. Києві, значно менше, ніж середне значення в інших регіонах (а саме, 27% щодо 31%). Високу кількість жінок ФОП можемо спостерігати у Хмельницькій та Одеській області, що пояснюється, тим, що тут порівняно висока питома вага ФОП, з основним видом економічної діяльності – «Роздрібна торгівля», в якому переважають жінки (і сягає 53%). Чернівецька обл. має середнє значення гендерної диверсифікації, жінок-керівниць налічується біля 30% [69, с.53].

При розгляді гендерної диверсифікації в Україні, потрібно відзначити, що в нашій країні все ж це питання, в порівнянні з країнами ЄС, не поставлено так гостро й актуально. Проте гендерна політика стабільно розвивається та стає ефективним інструментом менеджменту, який відповідає тенденціям сучасного світу. З огляду на вище зазначене, ефективне управління та діяльність підприємства загалом, повинно враховувати гендерні особливості як частину стратегії управління персоналом. Гендерна диверсифікація та партнерство сприятимуть реалізації потенціалу кожного працівника колективу, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність підприємства [21]. На практиці важливо експериментувати з технологіями розвитку гендерної взаємодії персоналу, оцінюючи та досліджуючи тенденції прояву всіх складників гендерної взаємодії персоналу. Окрім того, враховуючи сучасні процеси розбудови інформаційного суспільства, в якому зменшуються гендерні відмінності.

## Висновки до першого розділу

Сьогодні в світі усе частіше суспільство акцентує увагу на темах соціальної несправедливості, можливостей і доходів у суспільстві та нерівномірності розподілу ресурсів. Тому країни почали застосовувати концепції інклюзивного зростання та розвитку. Інклюзія – це діяльність з підвищення рівня участі населення у суспільному житті. Невід’ємною передумовою інклюзивного розвитку є інклюзивне зростання. Що забезпечує рівність прав та можливості для всіх економічних учасників, верств населення, справедливе розподілення матеріальних і нематеріальних благ для підвищення добробуту суспільства. Концепція інклюзивного розвитку дозволяє кожній людині усвідомити свою цінність у створенні та розвитку середовища, вагомість своєї участі в економічному та суспільному житті, при цьому охоплюючи широкі кола людей, галузей, сфери діяльності, створюючи умови для отримання переваг від розвитку, а усе це робиться для досягнення вищого рівня процвітання, зростання рівності в можливостях і розподіленні доходів [74].

Дана концепція інклюзивного економічного зростання покликана забезпечувати справедливі можливості для економічних учасників під час економічного зростання та рівноправ’я секторів економіки та верств населення, в той же час зосереджуючи увагу на рівності людського капіталу, соціального захисту та продовольчої безпеки.

Можемо виділити основні завдання інклюзивної моделі зростання, а саме, - забезпечення рівного доступу до ринків, ресурсів і неупередженого ставлення для різних соціальних груп, збільшення доходів і подолання бідності, забезпечення продуктивної зайнятості, створення соціальних механізмів реалізації людського потенціалу і досягнення інклюзивного зростання у довгостроковій перспективі. Впровадження яких у кінцевому підсумку є підвищенням рівня життя населення завдяки більш удосконаленню соціально-економічних механізмів [13].

Отже, основними передумовами виникнення концепції інклюзивного розвитку є наявність диспропорцій у розвитку окремих регіонів світу, майнова нерівність, необхідність забезпечити більш справедливий розподіл суспільних благ.

Одним із основних складових забезпечення інклюзивного розвитку та зростання є гендерна диверсифікація, як на державному рівні, так і кожного суб'єкта господарювання. Підсумовуючи, можемо скати, що гендерний склад топ-менеджменту компаній впливає на ефективність їх діяльності, корпоративну культуру, відношення потенційних інвесторів. У сучасному світі жінки все частіше посідають лідируючі позиції в топ-менеджменті та радах директорів провідних компаній світу. Серед факторів, які впливають на збільшення присутності жінок у радах директорів компаній, перш за все слід виділити певні законодавчі квоти, глобальні демографічні та соціальні тенденції. В провідних компаніях, які входять до рейтингу Fortune, кількість жінок у радах директорів постійно збільшується.

Гендерна рівність позитивно впливає як на світ загалом, так і окремо на країни, та компанії, людей, добробут та розвиток. Гендерна рівність може сприяти досягненню таких результатів, як:

- ✓ Економічне зростання. Завдяки гендерній рівності світовий ВВП до 2025 року може зрости на 26%, за даними Глобального інституту McKinsey (MGI).

- ✓ Подолання нерівності у доходах жінок і чоловіків, що може підвищити стабільність економіки .

- ✓ Збільшення кількості жінок у топ-менеджменті компаній до 30% і вище, що може збільшити рентабельність компаній на 15%.

- ✓ Створення безпечних, справедливих та зручних умов проживання для різних груп жінок і чоловіків.

- ✓ Компанії зі значною часткою жінок у керівному складі мають вищі показники прибутковості, рентабельності і сильніші позиції на ринку [86].

В Україні дещо інша ситуація гендерної диверсифікації. Гендерна асиметрія є найбільш відчутною серед керівників організацій, але в той же час незначна серед фізичних осіб-підприємців. Ця різниця пов'язана, в першу чергу, з нижчою економічною активністю жінок. Найбільшу кількість жінок-керівників в Україні можна спостерігати у сфері освіти, салонних послуг та роздрібній торгівлі, в той час як у сфері транспорту, будівництві, керують переважно чоловіки. Також є окремі

види діяльності, де більшість становлять жінки-керівники: догляд за дітьми, соціальна допомога, облік та аудит, готельно-ресторанний бізнес, пошиття одягу, туризм, мистецтво та відпочинок.

На прикладі нашої країни ми змогли побачити, що для забезпечення зростання економіки на основі інклюзивної моделі розвитку необхідно діяти комплексно – поєднувати зусилля держави, підприємств усіх форм власності та трудових ресурсів. Зі сторони держави потрібно провести зниження податкового та корупційного навантаження, посилити захист прав власності та модернізувати інфраструктуру. Як бачимо, чимало із цих завдань увійшли до програми Цілей сталого розвитку, що допоможе підвищити рівень інклюзивності державної політики у найближчій перспективі [79].

Залучення до економічної активності не тільки населення держави, а й скорочення економічних проявів гендерних розривів впливають на подолання бідності та нівелювання тих негативних сценаріїв, які розгортаються сьогодні у світовій економіці. А закордонний досвід свідчить про те, що на ефективність управління впливають розмір та гендерний склад вищих ланок управління, а також наявність у ній незалежних директорів. Тому в основі інклюзивного підприємництва мають бути відношення до персоналу як до основного елементу досягнення економічних цілей підприємства, що має бути виражено у гідній оплаті праці та створенні належних умов діяльності. Іншим важливим аспектом є поступова зміна світоглядних пріоритетів українців, усвідомлення необхідності збалансованого та гармонійного розвитку особистості. Однак така трансформація можлива за умови задоволення базових потреб людини та прийняттого рівня доходу [70, с.179-197].

Впровадження інклюзивної моделі зростання економіки є складним та комплексним завданням. Проте даний підхід може стати основою нової успішної країни, врівноважити інтереси держави, бізнесу та трудових ресурсів. На нашу думку, держава за підтримки наукових та експертних кіл має стати основним ініціатором розробки та впровадження інклюзивної моделі економіки. Саме у цьому полягає перспектива подальших досліджень за цією темою.

## РОЗДІЛ II. ГЕНДЕРНІ ЧИННИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства (на прикладі ПП «ПІКАР»)

Приватне підприємство «ПІКАР» - комерційна ландшафтна компанія, яка з 2007 року, здійснює проектно-художню діяльність з надання виробничих послуг, надання комплексу послуг з ландшафтного облаштування індивідуальних прибудинкових територій, промислово-виробничих територій. Та станом на 2020 рік є лідером даної галузі в Україні за показниками « Коефіцієнт оборотності активів» та «Фондовіддача» відповідно до Національного бізнес-рейтингу України – Рейтингова програма «Лідер галузі 2020» [Додаток А].

Підприємство створене з метою найбільш повного задоволення громадських та суспільних потреб, одержання прибутку шляхом поєднання матеріальної зацікавленості Засновників та членів трудового колективу.

Підприємство діє на принципах господарського розрахунку, самоврядування, самоокупності, самофінансування, може від свого імені укладати договори, мати майнові, особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем, відповідачем, третьою особою в судових органах [Додаток Б].

*Таблиця 2.1.*

#### Характеристика підприємства ПП «Пікар»

Код ЄДРПОУ	35463543
Дата реєстрації	09.10.2007 р.
Контактна інформація	Чернівецька обл., м. Чернівці, вул. Головна 128
Уповноважені Особи	Кавецька Юлія Валентинівна, Братко Роман Богданович
Види діяльності	81.30 Надання ландшафтних послуг 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві

Форма власності	Приватне підприємство
Розмір статутного капіталу	10 000 грн.

Місією компанії є сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці шляхом надання клієнтам та партнерам комплексних дизайн рішень, що базуються на технологічному випередженні, досконалому розумінні й прогнозуванні потреб клієнтів та напрямків розвитку українського дизайну.

Основним завданням ПП «ПІКАР» є створення дизайн-проектів з можливістю використання новітнього обладнання, будівельних і виробничих технологій, матеріалів і конструкцій з різних альтернативних джерел, що найоптимальніше підходять конкретній ситуації, умовам і вимогам замовників.

Підприємство здійснює такі види діяльності в порядку і межах, встановлених діючим законодавством:

а) підприємницька діяльність у сфері:

- облаштування ландшафту та інших робіт у рослинництві;
- виконання ремонтно-будівельних, реставраційних, будівельно-монтажних, пусто- та монтажно-налагоджувальних, опоряджувальних робіт;
- виробництво товарів народного споживання, продукції виробничо-технічного призначення, в тому числі виробів з металу, пластмас, дорогоцінного та напівдорогоцінного каменю, фарфору, художніх виробів, тари, упаковки;

б) Операції з рухомим та нерухомим майном, земельними ділянками в тому числі орендні відносини;

в) Надання послуг у сфері:

- виконання науково-дослідних, проектних, експериментально-конструкторських досліджень, впровадження та тиражування винаходів, науково-технічних розробок, наукових товарів;
- дизайнерських, інжинірингових, консультаційних, маркетингових, посередницьких, експедиційних, агентських, інформаційних послуг.

г) Інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.  
[Додаток В].



Перелік типової продукції та послуг підприємства наведено у табл 2.2.

Таблиця 2.2

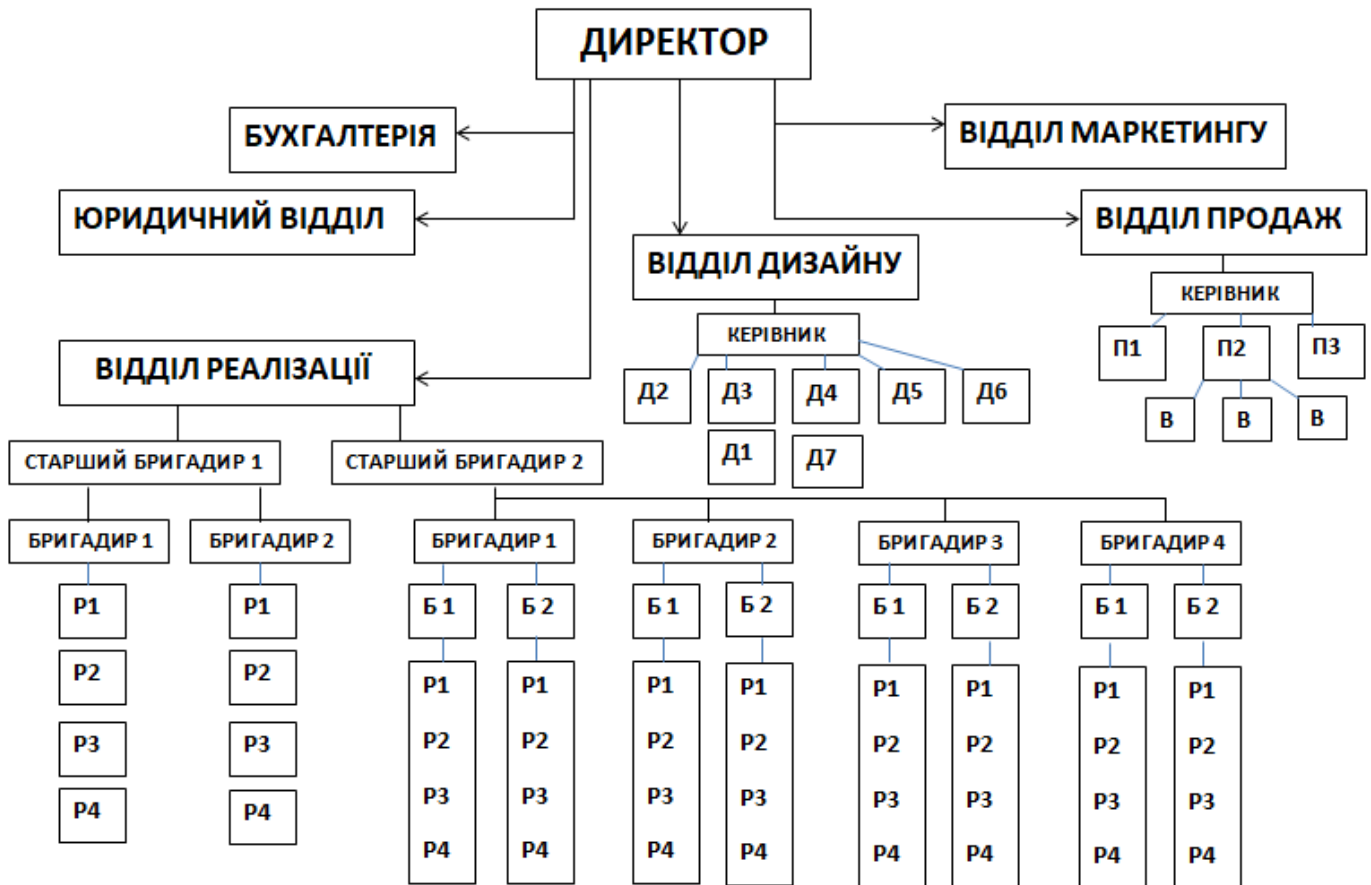
**Продукція та послуги підприємства**

Вид	Перелік продукції
Дизайнерські послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проектування, розробка дизайну;</li> <li>- Будівництво, ремонт, модернізація;</li> <li>- Створення та передача технологій.</li> <li>- Конструкторські роботи.</li> </ul>
Обслуговування комерційних та приватних ділянок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Благоустрій території і озеленення ділянки;</li> <li>- Догляд та реставрація ландшафтних елементів;</li> <li>- Комплексні доглядові роботи за рослинами та ділянкою.</li> </ul>
Системи автоматичного поливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проектування, створення схем підключення системи автоматичного поливу;</li> <li>- Виготовлення, збір системи;</li> <li>- Монтаж системи автополиву.</li> </ul>
Продаж рослинної Продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптова та роздрібна торгівля;</li> <li>- Перевезення, доставка рулонного газону;</li> <li>- Монтаж рулонного газону під ключ.</li> </ul>

Дослідження системи управління підприємством доцільно розпочати з представлення організаційної структури підприємства та надання характеристики підрозділів, аналізу покладених на них функції, особливостей взаємодії та взаємозв'язків між ними та розглянемо особливості фінансової діяльності, майнового стану ПП «ПКАР».

На Рис. 2.2. наведено організаційну структура ПП «ПКАР», яка базується на оптимальному для невеликих промислових підприємств лінійно-функціональному принципі побудови, що поділяється за видами товарів чи послуг. За такої структури управління кожний виробничий підрозділ підприємства має власну розгалужену

структуру, яка забезпечує його автономну діяльність та найбільш повне задоволення потреб споживачів. але стратегічні завдання управління мають вирішуватися централізовано.



**Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «ШКАР»**

Ознайомимось детальніше з функціями кожного відділу підприємства.

Юридичний відділ займається правовим аналізом контрактів (договорів), та інших документів щодо надання послуг та товарів на предмет їх відповідності чинному законодавству України. Також надає юридичні консультації з питань економічного контролю, та у разі виникнення необхідності займається претензійно-позовною роботою та представництвом інтересів підприємства у судових органах.

Бухгалтерія - відділ податкової звітності планово-фінансової роботи займається оформленням бухгалтерських документів за укладеними договорами (контрактами),



Основні Засоби, тис.грн	334 000	340 000	345 000	347 000	352 000	18 000	1,05
Коефіцієнт Зносу основ- них засобів, %	0,26	0,34	0,36	0,39	0,41	0,15	1,5
Виручка Від реалізації, тис. грн	687 000	740 000	800 000	890 000	957 000	270 000	1,39
Собівартість реалізованої продукції, грн.	300 000	320 000	335 000	350 000	370 000	70 000	1,23
Валовий Дохід, тис.грн	170 000	210 000	250 000	290 000	325 000	155 000	1,91
Чистий прибуток, тис.грн	309 100	344 000	350 000	414 000	448 000	178 900	1,58
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	92 100	134 000	170 000	204 000	233 000	140 900	2,5

Отже, із викладених вище показників можна сказати, що на ПП «ПКАР» є фінансово стабільне підприємство та збільшує свій потенціал. Підприємство залишається прибутковим кілька років поспіль. Проте протягом даного періоду, спостерігається тенденція до погіршення технічного стану машин та обладнання. Коефіцієнт зносу основних фондів стабільно збільшується з кожним роком, що відповідно впливає на виробництво. Окрім того, зростає собівартість продукції в

порівнянні з 2016 -2017 роками. Це обумовлено зростанням цін на ресурси, послуги та появу нових видів витрат (наприклад, використання нових програм та програмного забезпечення в цілому). Загалом, дані показники свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбулося покращення економічного стану на підприємстві. А збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок операційної діяльності, що є позитивним явищем у діяльності підприємства.

Більш детально визначимо рівень платоспроможності ПП «ПІКАР» та виявимо відхилення.

Таблиця 2.4

### Вихідні дані для аналізу платоспроможності підприємства

Показник (тис. грн)	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи	87 000	120 000	165 000	197 000	215 000
Поточні зобов'язання	59 000	65 000	80 000	100 000	135 000
Гр. кошти	35 000	43 000	51 000	48 000	45 000
Фін. Інвестиції	0	0	0	0	0
Дебіторська Заборгованість	14 125	19 750	27 500	31 000	42 000

Коефіцієнт покриття розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Формула розрахунку коефіцієнта швидкої ліквідності:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Формула розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти}}{\text{Поточні зобов'язанн}}$$

Таблиця 2.5

## Оцінка платоспроможності ПП «ПКАР»

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Коеф. Покриття	1,5	1,8	2,06	1,97	1,6
Коеф. швидкої Ліквідності	0,83	0,96	0,98	0,79	0,64
Коеф. Абсолютної Ліквідності	0,59	0,66	0,63	0,48	0,33

Продовж. Таблиці 2.5

Показник	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	△	%	△	%	△	%	△	%
Коеф. Покриття	0,3	120	0,26	114	-0,09	95,6	-0,37	81,2
Коеф. швидкої ліквідності	0,13	115	0,02	102	-0,19	80,6	-0,15	81
Коефіцієнт абсолютної лікв.	0,07	111	-0,03	95,4	-0,15	76,2	-0,1	76,8

Нормативними значеннями даних коефіцієнтів є:

- Коефіцієнт покриття  $> 1$
- Коефіцієнт швидкої ліквідності  $> 0.8$
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності  $> 0.2$

Отже, підприємство мало високі показники платоспроможності у 2016-2018 році, але у 2019 спостерігається падіння показників швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Проте не нижче нормативних значень. Зниження відбулось за рахунок підвищення суми поточних зобов'язань. Щоб підвищити значення поточної ліквідності потрібно працювати в напрямку підвищення суми оборотних активів і зменшення суми поточних зобов'язань.

Щоб підсумувати проведену оцінку фінансової діяльності ПП «ПІКАР» розрахуємо рентабельність підприємства за 2016-2020 роки, адже це показник завдяки якому відображаються кінцеві результати господарської діяльності.

Розрахуємо рентабельність підприємства за наступною формулою:

$$РП = \frac{БП}{СА} \times 100\%$$

Розрахуємо коефіцієнт за п'ять років:

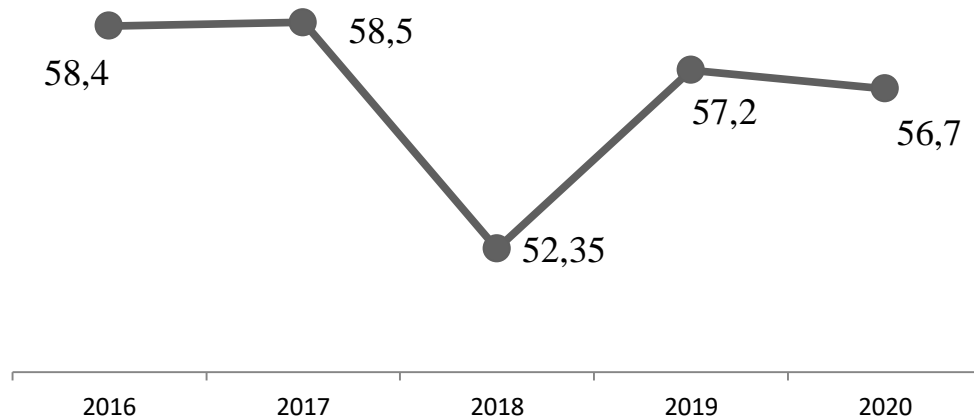
$$2016 \text{ рік : } РП = \frac{309\,100}{529\,125} \times 100\% = 58,4 \%$$

$$2017 \text{ рік : } РП = \frac{344\,000}{587\,750} \times 100\% = 58,5 \%$$

$$2018 \text{ рік : } РП = \frac{350\,000}{668\,500} \times 100\% = 52,35 \%$$

$$2019 \text{ рік : } РП = \frac{414\,000}{723\,000} \times 100\% = 57,2 \%$$

$$2020 \text{ рік : } РП = \frac{448\,000}{789\,000} \times 100\% = 56,7 \%$$



**Рис.2.2** Динаміка зміни показника рентабельності підприємства

55 % рентабельності – непоганий результат для підприємства. При порівнянні показника у динаміці, можемо спостерігати, що він набуває найвищого значення 58,5 % в 2016-2017 роках, однак наступного ж року сталося різке падіння показника на 6%, проте в межах норми. З 2019 року спостерігається зростання рентабельності,

можна стверджувати, що проведена управлінська політика керівництва ефективна і при стабільності приведе компанію до благополуччя.

Таблиця 2.6

## Трудові ресурси ПП «ПКАР»

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Фонд оплати праці, тис. грн.	360 000	380 000	470 000	505 200	563 000
Середньоспискова К-сть працівників	50	53	65	70	78
з них:					
- Керівники	4	4	5	7	8
-Спеціалісти	7	9	10	12	15
-Робочі	39	40	50	51	55

Продовж. Таблиці 2.6

Показник	2017/2016		2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	△	%	△	%	△	%	△	%
Фонд оплати праці	20 000	105	90 000	123	35 200	107	57 800	111
Середньо- спискова к-сть працівників	3	106	12	122	5	107	8	111
- Керівники	0	100	1	125	2	140	1	142
-Спеціалісти	2	128	1	102	2	120	3	125
-Робочі	1	102	10	125	1	102	4	108

Дані таблиці 2.6 показують, що найбільшу частку в загальній чисельності працівників становлять робочі (приблизно 50% у кожному році), а найменшу – працівники керівних посад та апарату управління (10 % у 2016 та 2018 роках, та



6,8% у 2020 році). У 2020 році кількість робочих зросла у порівнянні з 2016 та 2017 роками [Додаток Г]. Це позитивний момент, тому що завдяки робочим відбувається вироблення продукції. У 2020 році впала питома вага керівників на 4% у порівнянні із 2016 роком. Це також являється позитивним явищем, тому що залучається більше працівників, які займаються виробництвом продукції.

Для комплексного аналізу внутрішнього середовища підприємства нам потрібно провести SWOT-аналіз внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін, що відображено в Рис. 2.3.



**Рис. 2.3 SWOT-аналіз**

За результатами проведеного SWOT-аналізу видно, що досліджувана компанія має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Підприємству можна запропонувати розробку стратегій з потенціювання цих сторін і можливостей при врахуванні й обмеженні впливу слабких сторін і загроз, що посилять підприємству конкурентні переваги [75].

Також, можемо сказати, що ПП «ПКАР» стабільно розвивається і посилює свої виробничі можливості – отже, збільшує свій прибуток.

Підсумовуючи вище сказане, можна виділити наступні висновки:

- Розширюється активність підприємства, яке використовує власні нагромадження не тільки для підтримки і розвитку основної діяльності, а й спрямування їх на освоєння нового ринку.
- Зростає рентабельність.
- На підприємстві збільшується кількість працівників, що сприяє зменшенню кількості безробітних.

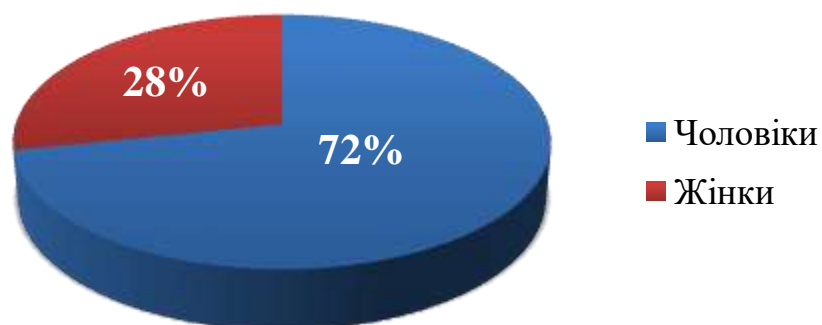
Аналіз внутрішнього середовища продемонстрував загрози і можливості розвитку ПП «ПКАР». Побудувавши матрицю SWOT – аналізу, ми побачили, що значну владу на діяльність підприємства має ситуація на місцевому ринку, так як велика кількість продукції та послуг надається саме в Західному регіоні країни, де є чимало компаній даного напрямку. А сезонність даної діяльності є одним із першочергових факторів, які впливають на попит та пропозицію на ринку.

Отже, провівши комплексний аналіз розвитку ПП «ПКАР» за допомогою загального аналізу фінансової активності підприємства та SWOT-аналізу, можемо стверджувати про наявність ряду проблем на підприємстві, вирішення яких розглянемо далі.

## 2.2 Гендерний розподіл працівників на підприємстві: стан, проблеми, перспективи

Організація праці на підприємстві необхідна для створення найкращої взаємодії працівників, засобів та речей праці заснованих на відповідній організації робочої системи з урахуванням продуктивності та потреб людей. Організація праці спрямована на знайдення шляхів забезпечення найсприятливіших умов праці, високого рівня працездатності робітників, та повного використання засобів виробництва [28, с. 113].

При аналізі організації праці та гендерних особливостей складу трудових ресурсів ми розглянемо структуру чисельності працівників як в загальному вираженні, так і окремо за посадами, які вони займають. Побудуємо діаграми зі структурою кадрів, з відсотком динаміки чисельності працівників та виявимо надлишок або недолік у забезпеченості кадрами.

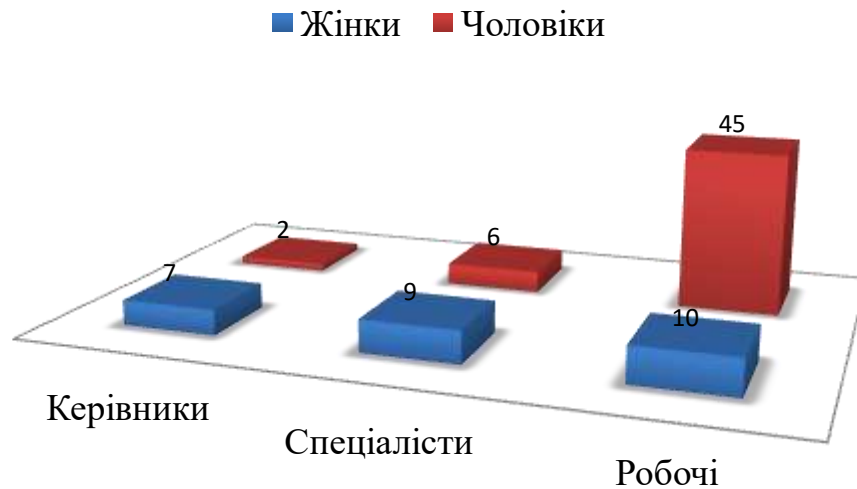


**Рис. 2.4 Частка жінок та чоловіків до загальної кількості персоналу**

Дані Рис. 2.4 показують, що найбільшу вагу в загальній чисельності працівників становлять чоловіки (приблизно 72%), а найменшу - жінки (28% у 2020 році). Розглянемо більш деталізовано склад трудових ресурсів на ПП «ПКАР».

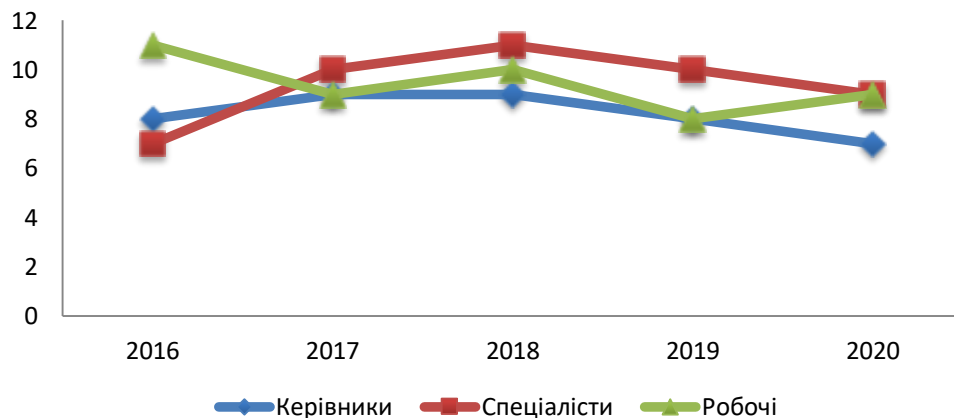
За даними Рис. 2.5 видно, що ПП «ПКАР» має досить різнобічний склад працівників. Коефіцієнт жінок на керівних посадах (72%) більший у порівнянні

чоловіками на керівних посадах (28%), проте якщо порівнювати із жінками-спеціалістами (66%) то кількість спеціалістів – чоловіків зростає (34%).



**Рис. 2.5** Кваліфікація персоналу за гендерною ознакою станом на 2020 рік

Потрібно, також, звернути увагу що найбільшу вагу в загальній чисельності працівників- чоловіків становлять робочі (приблизно 75% у кожному році), а найменшу – працівники – жінки (17 % у 2016 та 2018 роках, та 22 % у 2020 році). Динаміку та зміну даного показника протягом звітного періоду наведено на Рис 2.6.



**Рис. 2.6** Динаміка зміни кількості працівників-жінок.

Підсумовуючи отримані дані, можемо сказати, що на підприємстві існує певна плінність кадрів, найбільше це відображається серед працівників-робочих.



**Рис. 2.7** Динаміка зміни кількості працівників-чоловіків.

Щоб детальніше опрацювати стан кадрів на підприємстві, розглянемо дані про прийом та звільнення працівників на ПП «ПКАР» представлено у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

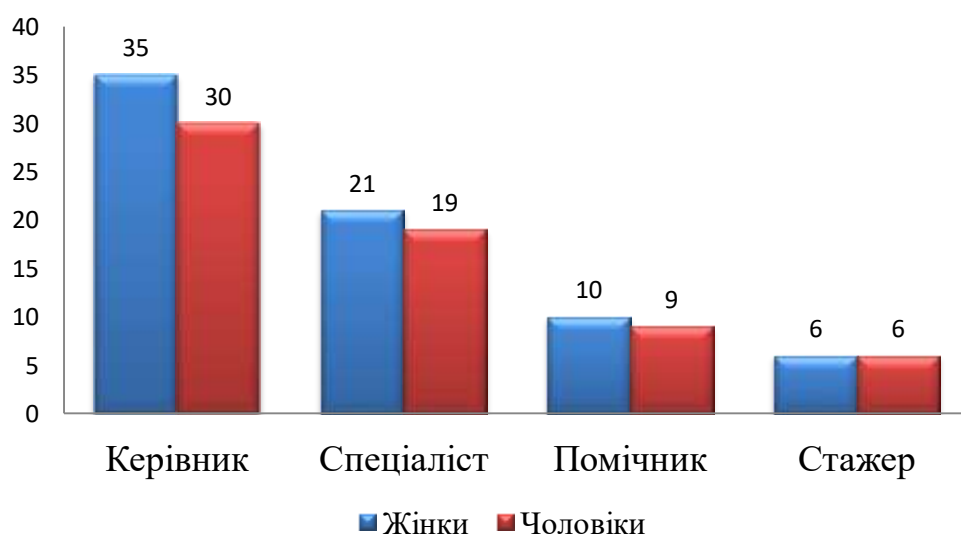
**Дані про рух працівників на ПП «ПКАР»**

Показник	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Середньоспискова кількість працівників	50	53	65	70	78
Кількість жінок в декреті	0	1	0	0	2
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	12	15	21	15	17
Кількість вибулих працівників за рік, чол	7	9	10	9	7
Загальне число прийнятих і звільнених працівників	19	24	31	24	24
Коефіцієнт щодо звільнення працівників (Чз/Ч * 100),%	14	16,9	15,3	12,8	8,9

Коефіцієнт з прийому працівників (Чп/Ч *100),%	24	28,3	32,3	21,4	21,7
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч* 100),%	36	37,5	32,2	37,5	29
Доля працівників, які працювали підприємстві більше року, %	30	35	27	21	17

За даними таблиці 2.7 видно, що ПП «ПІКАР» має досить активний рух працівників. Коефіцієнт із прийому працівників у 2020 році (21,7%) зменшився у порівняннюком (24%), проте зріс, якщо порівнювати з 2019 (21,4%). Коефіцієнт плинності кадрів зменшився у 2020 році на 7% у порівняні з 2016. Потрібно звернути увагу на коефіцієнт сталості кадрів, на те, що у 2020 році частка склала 17%, що менше на 13 %, ніж у 2016. Це негативно позначається на підвищенні кваліфікації та виробничих навичках персоналу, що у свою чергу веде до зниження продуктивності праці. Тому керівництву та працівникам відділу з персоналу слід визначити причини плинності кадрів.

Та для більш повного аналізу ознайомимось із структурою заробітної плати виходячи із гендерної приналежності та типу посади, що займає працівник.



**Рис. 2.8** Співвідношення заробітної плати відносно гендерних особливостей

Проаналізувавши структуру персоналу підприємства за рівнем доходу, можна зробити висновки, що найменша за кількістю група працівників біля 10 % - керівники, отримують заробітну плату до 35 000 грн., 30% персоналу – спеціалісти та помічники, отримують заробітну плату у межах від 9 000 до 21 000 тис. грн. Група персоналу – стажери, отримує стандартну заробітну плату 6 000 грн. Результати дослідження розподілу працівників підприємства за розмірами середньомісячної заробітної плати дозволяють стверджувати, що майже усі працівники підприємства отримують заробітну плату вищу, чим середнє її значення по Чернівецькій області (9 608 тис. грн.). А також, майже 10% працівників підприємства ( а саме, стажери) отримає заробітну плату меншу, чим середнє її значення у галузі (7 320 тис. грн.). Це говорить про те, що на підприємстві існує можливість підвищення заробітної плати працівникам, а також є можливість здійснювати їх додаткове матеріальне стимулювання. Проте, щоб краще зрозуміти загальну ситуацію на підприємстві, дані показники потрібно розглядати в динаміці відносно складу кадрів, що показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка заробітної плати на ПП «ПКАР»  
з урахуванням гендерного чинника**

Посада	Роки									
	2016		2017		2018		2019		2020	
Гендерна приналежність	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.	Чол.	Жін.
Керівник відділу, тис. грн	20	19	23	24	28	29	29	32	30	35
Спеціаліст, тис. грн	11	10	14	14	15	16	17	18	19	21
Працівник, тис. грн	9	9	11	11	13,5	13	15	14	15	15
Помічник, тис. грн	5	5	6	5,5	7	7	7,5	9	9	10
Стажер, тис. грн	4,5	4,5	4,5	4,5	5	5	5,5	5,5	6	6

За даними таблиці видно, що протягом аналізованого періоду часу коливання рівня заробітної плати схилилось як в сторону чоловіків, так і жінок. 2016 року

чоловіки отримували вищу заробітну плату в порівнянні з жінками на керівних посадах. А в період з 2017 по 2018 роки спостерігалась відносна рівномірність оплати праці, в незалежності від посади, що займає працівник. При цьому рівень доходу, в порівнянні з 2016 роком, зріс на 29% у чоловіків та на 34,5% у жінок. Починаючи з 2019 року стрімко зросли позиції жінок, щодо рівня оплати праці. Різниця між заробітною платою чоловіків і жінок складає 14,3%.

На нашу думку, це пов'язано з плинністю та зміною структури кадрів, що показують таблиці 2.7 та 2.8. На початку аналізованого періоду частка чоловіків у загальній кількості працівників складала близько 80%, в той час як після 2018 року всього 60%. Що призвело до втрати кваліфікованих кадрів серед чоловіків, тим самим зменшуючи середню заробітну плату загалом. Плинність кадрів, серед чоловіків, можемо пояснити сезонністю роботи та виїздом працівників закордон на заробітки, так як чоловіки-робочі складають близько 60% всіх чоловіків на підприємстві, це значною мірою впливає на структура та динаміку персоналу загалом.

Опрацювавши Рис. , можемо побачити, що між 10 працівниками, що займають керівні посади 70% займаються жінки, та всього 30% - чоловіки. Присутність жінок у керівництві значною мірою впливає на особливості менеджменту та корпоративної культури. Так як апарат управління повинен забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень, своєчасність їх вироблення та прийняття, оперативне доведення до виконавців, чітку організацію виконання рішень розглянемо функції апарату управління та безпосередньо виконавців з призми гендерного чинника.

Керівники - це працівники, що займають керівні посади на підприємствах та їх структурних підрозділах. До них можемо віднести директорів, начальників, керуючих у структурних одиницях та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер тощо), а також заступники відповідно до вище перелічених посад.

Функції, які виконують як чоловіки так і жінки управлінці:

- Приймання рішення з усіх питань, що належать до керованої ним частини об'єкта, і несе відповідальність за них.



- Планування діяльності, стан графіку та етапність виконання робіт.
- Контроль за витрачання виділених ресурсів, та матеріальне заохочення працюючих.
- Розподіл завдань між учасниками команди, чітке визначення пріоритетів і ресурсів.
- Вирішення конфліктів.

Незважаючи на те, що керівники в своїх відділах виконують схожі основні управлінські функції, є ряд функціональних обов'язків які приналежні лише до конкретного керівника та відділу загалом. Розглянемо більш детально різницю у функціях керівників як в цілому так і в конкретному відділі. Найяскравішим прикладом, різниці між функціями керівників в залежності від гендерної приналежності, є керівники одного відділу.

Яскравим прикладом різниці між функціями керівників в залежності від гендерної приналежності, є керівники відділу Реалізації ПП «ПКАР». Робітники, що складають основну частину трудових ресурсів ПП «ПКАР», а саме 70 % від загальної кількості працюючих, безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, будівництвом, переміщенням вантажів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників можемо віднести прибиральників.

Структура даного підрозділу характеризується лінійним підпорядкуванням старшому керівникові, що було представлено в організацій структурі ПП «ПКАР» на Рис 2.1. Щоб визначити відмінні та спільні функції керівників даного підрозділу, розглянемо детальніше особливості поділу та склад трудових ресурсів відділу Реалізації, враховуючи гендерну приналежність.

**Особливості складу та функцій трудових ресурсів відділу Реалізації  
ПП «ПКАР»**

Спеціалізація	Стать	К-сть	Спільні функції
Старший бригадир (керівник)	Чол.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розподіл виробничого навантаження між бригадами;</li> <li>- Контроль виконання будівельно-монтажних робіт відповідно до робочих креслень, проекту організації робіт, виробничого плану та нормативних документів;</li> </ul>
	Жін.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесення пропозицій та зауважень з питань поліпшення виробництва;</li> <li>- Приймає виконані роботи;</li> <li>- Взаємовідносини із замовниками субпідрядними організаціями;</li> <li>- Формування звітної документації;</li> <li>- Навчання стажерів.</li> </ul>
Бригадир	Чол.	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль та упорядкування технічної документації, облік виконаних робіт;</li> <li>- Контроль наявності працездатного інструменту та інвентарю, матеріалів;</li> </ul>
	Жін.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Контроль процесу робіт на ділянці;</li> <li>- Приймає участь у роботі з атестації робочих місць;</li> <li>- Безпосереднє виконання робіт.</li> </ul>

Робітник	Чол.	38	- Дотримання будівельних норм та правил техніки безпеки;
	Жін.	9	- Виконання своїх посадових обов'язків; - Ведення особистого журналу виконаних робіт; - Вчасне та повне звітування старшому керівнику відповідно стандартним формам та нормам.

Отже, можемо зробити висновок, що частка жінок до загальної кількості робочих в підрозділі Реалізації ПП « ПІКАР» складає всього 20%. При цьому становить 50% від загальної чисельності керівників. При цьому керівники мають чимало спільних функцій, які виконуються ними відносно своїх бригад. Різниця у посадових обов'язках залежить лише від специфіки їх діяльності. Тому ми можемо більш чітко зрозуміти результативність діяльності відділу з точки зору гендерних особливостей.

Також потрібно звернути увагу на те, що керівниця – жінка має під своїм безпосереднім управлінням 80% всіх бригад, а керівник – чоловік 20%. Однак, необхідно зазначити, що керівники відповідають за різну специфіку роботи, тим самим формуючи два автономні підвідділи в середині підрозділу. А саме, керівниця – жінка спеціалізується на роботі з рослинами та їх особливостями, всебічним доглядом за ділянкою; керівник – чоловік, в свою чергу, має більш вузьку та технічну спеціалізацію – системи автоматичного поливу та електрика. Різниця між кількістю бригад в керівників, пояснюється також тим, що більший об'єм робіт та замовлень надходить на підвідділ керівниці – жінки, що змушує сформувати необхідну кількість спеціалістів та бригад, які зможуть повно та швидко задовільнити потребу споживача. Ознайомимось з основними показниками результативності діяльності підвідділів підрозділу Реалізації.

Таблиця 2.10

**Основні показники результативності діяльності  
відділу Реалізації ПП «ПКАР»**

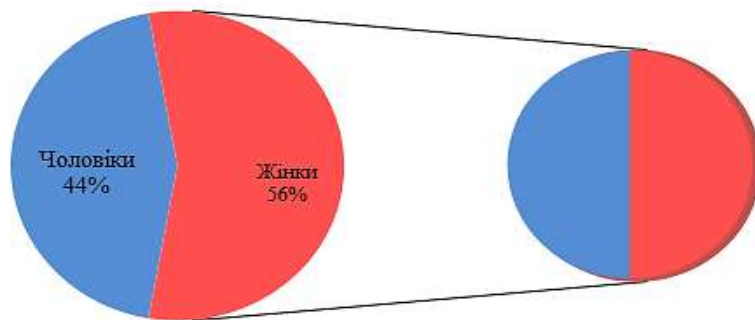
Показник	Підвідділ	Рік					2020/2016	
		2016	2017	2018	2019	2020	△	%
Кількість замовлень: шт.	Полив	100	120	135	165	129	29	129
	Доглядові роботи	310	350	390	435	410	100	132
Виручка: грн	Полив	215 000	258 000	290 000	355 000	308 000	93 000	143
	Доглядові роботи	285 000	310 000	354 000	383 000	320 000	35 000	112
Середній чек: грн	Полив	2 150	2 150	2 148	2151,5	2 387,5	237,5	111
	Доглядові роботи	919	885	907	880	780	-139	84

Отже, із викладених вище показників можна сказати, що 70% всіх замовлень що виконуються у відділі Реалізації приходяться на підвідділ Доглядових робіт, що пояснює необхідність фокусування більшої частини робочої сили саме тут. Однак незважаючи на переважаючу частку замовлень середній чек, порівняно з підвідділом Поливу, менший більше ніж в 2 рази. Дана різниця пов'язана перш за все, з об'ємом та складністю виконуваної роботи, собівартістю використовуваних матеріалів. Наприклад, в середньому термін виконання замовлення з Поливу складає від 3 до 7 робочих днів, та потребує від 3 до 5 співробітників. В той час як одна бригада, в складі 3 – 4 людей, може здати готовий об'єкт з Догляду за ділянкою в термін від 1 до 4 днів.

Також ми можемо побачити, що всі показники після 2019 року мають тенденцію до спадання. Стрімке спадання кількості замовлень почалось в період

карантину, та Червоної зони в Чернівецькій області. Проте всі показники не нижче середнього значення не зважаючи на тенденцію до спадання. Це свідчить про те, що рівень доходу та стабільності підприємства є не достатній в довготривалій перспективі, якщо показники продовжуть зменшуватись.

Для того щоб різнобічно висвітлити гендерну диверсифікацію на ПП «ПКАР» проведемо аналіз функцій керівників проведемо на прикладі відділу Дизайну, враховуючи лінійний тип зв'язків підпорядкування у підрозділі.



**Рис. 2.8 Співвідношення кількості керівників до загальної чисельності відділу**

З Рис. 2.8 видно, що відношення кількості жінок до чоловіків у відділі Дизайну майже 50%. Як звичайного персоналу так і керівників. Дана гендерна диверсифікація дозволяє повніше використовувати наявний людський потенціал. Адже, дозволяє зосередитись на сильнішій стороні спеціаліста. При цьому керівники даного підрозділу мають відмінні та спільні функції, розглянемо детальніше особливості гендерного поділу та склад трудових ресурсів відділу Дизайну.

*Таблиця 2.11*

**Особливості гендерного поділу та функцій трудових ресурсів відділу Дизайну ПП «ПКАР»**

Спеціалізація	Стать	К-сть	Спільні функції
---------------	-------	-------	-----------------

Керівник відділу	Чол.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розподіл об'єму роботи між працівниками;</li> <li>- Контроль дотримання чинних технічних нормативів, а також термінів, передбачених календарно-постановним планом для проведення дизайн робіт;</li> <li>- Внесення пропозицій та зауважень з питань поліпшення організації праці;</li> </ul>
	Жін.	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приймає виконану роботу;</li> <li>- Оформлення спеціальних проектів та замовлень;</li> <li>- Пряме спілкування із замовниками та ведення презентації та консультацій;</li> <li>- Формування звітної документації;</li> <li>- Навчання стажерів.</li> </ul>
Дизайнер-працівник	Чол.	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Здійснення своєчасного та якісне виконання художньо-оформлювальних робіт;</li> </ul>
	Жін.	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Узгоджувати ескізи (проекти) з посереднім керівником та готувати остаточні макети;</li> <li>- Звітність безпосередньому керівнику виконану роботу ;</li> <li>- Виконувати правила трудового порядку компанії.</li> </ul>

Отже, можемо побачити що частка жінок до загальної кількості працівників у відділ Дизайну ПП « ПІКАР» складає близько 40%. При цьому 50% від загальної

чисельності керівників. Керівники мають чимало спільних функцій, проте кожний з них спеціаліст в конкретній сфері.

Наприклад, до функцій керівниці – жінки, належить спілкування з клієнтами, консультації, проведення зустрічей і презентацій проекту, ведення клієнта до етапу реалізації даного проекту, коли клієнт переходить в наступний відділ – відділ Реалізації. В той же час, сфера діяльності керівника – чоловіка у відділі Дизайну обмежується контролем якості та короткостроковим плануванням діяльності відділу. Тим самим комплексно доповнюючи один одного, формуючи різносторонню ефективну команду.

На нашу думку, це пов'язано перш за все з існуючою корпоративною культурою, яка ґрунтується на принципах справедливості, балансу у всіх сферах та у всіх важливих рішеннях, що має сприяти більш повному використанню всіх потенційних можливостей чоловіків та жінок, тим самим підвищуючи ефективність діяльності в усіх відділах підприємства.

На основі проведеного дослідження тематики гендерного поділу ПП «ПКАР», можна підсумувати, що:

- кількість жінок на керівних посадах складає -80%, в той час як робочі-працівники жінки всього біля 20%;
- коефіцієнт із прийому працівників у 2020 році зменшився у порівнянні з 2016 роком на 2,3 %.
- коефіцієнт плинності кадрів зменшився у 2020 році на 7% у порівнянні з 2016.
- гендерний розрив у керівництві показує, що існують різні особливості ведення діяльності та відмінні сторони керівників чоловіків та жінок;
- результативність діяльності керівників жінок та чоловіків знаходиться на одному рівні, так як недостачі певних показників компенсуються надлишком інших, тим самим вирівнюючи загальну ситуацію;
- працівники у відділах розподілені не тільки відштовхуючись від гендерної приналежності, а і від складності роботи.

### 2.3. Вплив гендеру на ефективність управління підприємством «ПКАР».

Так як ПП «ПКАР» є середнім за розміром підприємством, на нього значним чином впливають як зовнішні так і внутрішні фактори його середовища діяльності. А відштовхуючись від потреб споживачі та ринку загалом, формуються нові вимоги та заходи до розробки управлінських підходів для забезпечення найвищої результативності діяльності компаній. Зараз процеси управління на підприємстві відбувається на кількох рівнях: внутрішньо-фірмовому, при якому наявні прямі керівники та підлеглі, та віртуальному, оскільки певна частина роботи виконується працівниками поза межами основного офісу і без участі безпосередніх керівників. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, його розгалуженою організаційною структурою. Завдяки розмежуванню управлінської діяльності компанія передає частину завдань та функцій на аутсорсинг, концентруючи зусилля на діяльності, яка є для них пріоритетною на певний момент часу, так як основний напрямок діяльності є сезонним.

Тим самим, все більше уваги на підприємстві надається загальній координації роботи, формуванню стійких взаємозв'язків всередині організації та все більше приділяється увага нефінансовим аспектам, що здійснюють вплив на прийняття управлінських рішень. Найбільше, з яких, виникають у структурі та складі кадрової системи. Так, диверсифікація вищої ланки управління, у тому числі гендерна, забезпечує різносторонній погляд керівництва на розвиток компанії та покращує її результативність і репутацію [32, с.87-90]. Відповідно, особливе значення набувають певні характеристики особи, яка приймає рішення, так як вона впливає на загальну управлінську результативність підприємства. Тому, перш за все, доцільно розглянути гендерний аспект та оцінити особливості «чоловічого» та «жіночого» менеджменту на ПП «ПКАР».

Так як на ефективність управління впливає гендерна складова кадрової системи, рівна участь жінок та чоловіків у прийнятті рішень – це питання справедливості, поваги до основних прав та належного врядування. Присутність жінок у керівництві значною мірою впливає на особливості менеджменту та



корпоративної культури [76]. На досліджуваному підприємстві частка жінок складає всього 30%, від загальної кількості працівників. При цьому з них, біля 20% жінок займають керівні посади. Що відображається на діяльності компанії загалом.

Якщо говорити про особистісні якості керівників, то в першу чергу, потрібно зазначити, що чимало психологічних характеристик чоловіків і жінок розрізняються. Адже прояв чоловічого і жіночого типу визначається не тільки методами управління, але і всією сукупністю особистісних рис людини, що сформовані середовищем, в якому жінкам звично відводяться й другі ролі. До прикладу, як правило, керівні посади займають жінки у віці 30-42 років, сімейний стан – одружені, з дітьми від 4 років. Що виражається у великій залежності жінок від обставин, меншій самостійності, тривожності, більша кількість відгулів в порівнянні з чоловіками. Однак, жінки схильні до понаднормової роботи більше, їх вміння мобілізуватися в потрібний момент в порівнянні з чоловіками на даному підприємстві. Описуючи особистісні якості, можемо сказати, що у чоловіків виділяється «вміння приймати нетривіальні рішення», як у жінок – «здатність до комунікації». Саме жінки, як керівники так і працівники, з їх комунікабельністю, емоційною орієнтацією на клієнта, умінням встановлювати довірчі відносини отримують певну перевагу перед чоловіками в реалізації корпоративних завдань [33, с. 43-62].

Безперечно, одним із важелів, що впливають на процес прийняття рішень, взаємозв'язки та соціально-психологічний клімат на підприємстві «ПКАР», є його корпоративна культура та кодекс поведінки. Так як, корпоративна культура ПП «ПКАР» ґрунтується на політиці відкритого і чесного спілкування, рівних можливостей, це сприяє збільшеною довіри і співпраці де люди можуть вільно ділитися своїми знаннями та досвідом, розкриваючи та збільшуючи потенціал один одного. Це дозволяє працівникам бути успішними та розвиватись, як у професійному, так і в особистісному плані. Виділяти частину відповідальної і позитивної культури, яка виходить за їхні особисті межі у більш масштабне зовнішнє середовище, як ділове так і соціальне. Ця позиція найкращим чином відображає, мислення та методи прийняття рішень вищої ланки управління –

директора ПП «ПКАР», яка несе найвагоміший вплив на створення та підтримання рівності та взаєморозуміння на всіх рівнях управління та у відділах підприємства загалом. Результативність підходу до управління, описаного вище, можемо оцінити за допомогою поняття ефективності управління.

Ефективність управління, в свою чергу, – це результативність системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, забезпечення досягнення цілей підприємства [81];

Розуміючи те, що 60% всіх керівних посад на підприємстві займають жінки, більшість стратегічних рішень приймаються саме жінками, тому ми можемо прорахувавши основні показники оцінки ефективності управління на підприємстві, наочно зрозуміти результативність рішень та діяльності підприємства загалом, враховуючи та підсумувати вище сказане, що показано в табл

Таблиця 2.12

### Основні показники оцінки ефективності управління ПП «ПКАР»

Показник	Формула	Рік					2020/2016	
		2016	2017	2018	2019	2020	△	%
Питома вага чисельності керівників в загальн. чисельн.	$K_2^1 = \frac{q_p}{q_{\text{ППП}}}$	0,08	0,07	0,076	0,1	0,11	0,03	137,5
Середня к-сть співробіт, яка приходяться на од. керівника.	$K = \frac{q_{\text{ППП}} - q_p}{q_p}$	11	12	12	9	8	-3	72
Віднош.заглн. результату вироб до числ. прац. апарату управління,	$E_y = \frac{P_k}{K}$	6 182	6 490	5 384	5 914	5 743	-438	93

Ефективність праці у сист. Управління	$E_{cy} = \frac{Pr}{Acy}$	77 275	86 000	70 000	59 142	56 000	-21 275	72,4
Економічність управління (за витратами)	$E_{upr} (z) = \frac{Z_{upr}}{Z_{zag}}$	0,132	0,129	0,121	0,122	0,123	-0,009	93

З даної таблиці видно, що деякі коефіцієнти не відповідають рекомендованому значенню, а саме: показник «Питома вага чисельності керівників в загальній чисельності чисельності» та показник «Середня кількість співробітників, яка припадає на одного керівника», рекомендоване значення 4-9 чол., складає 12 чол.: при рекомендованому значенні в 0,15, показник сягав позначки 0,07 – це свідчить про те, що не має відповідності чисельності керівників і чисельності виробничо промислового персоналу; фінансові показники звітують про недостатньо ефективну роботу підрозділів (постійні ремонти застарілого обладнання, широка мережа функціональних зв'язків збільшує відстань управлінського персоналу від виробництва, що послаблює постійний якісний контроль). Щоб виправити недоліки та покращити показники ефективності системи управління можна запропонувати, перш за все, модернізувати організаційну структуру управління, тобто перехід її до децентралізованої, заснованої на корпоративних принципах дивізіональної структури управління з додаванням нових підрозділів. При цьому в кожному підрозділі потрібно, щоб на керівних посадах (керівник та спеціаліст) були працівники як жіночої так і чоловічої статі, тим самим урівноважуючи гендерну структуру персоналу та підвищуючи результативність діяльності.

На ефективність управління значною мірою впливають людський та гендерний фактор. Проте за результат діяльності відповідає керівник підприємства (управлінець, керівник відділу та ін.). Таким чином, можна сказати, що підвищення ефективності управління можливе за рахунок управлінських працівників [57]. Ефективність управління ґрунтується на перевагах їх відмінностей, що забезпечує рівні можливості, а ці відмінності між людьми при правильному управлінні ними сприяють ефективнішому виконанню роботи. Так як на ефективність трудової

діяльності управлінських працівників можна впливати. Просування керівника може здійснюватися у формі: переміщення в межах тієї ж посадової категорії, але з розширенням виконуваних функцій; підвищення заробітної плати без підвищення в посаді; та просування його кар'єрними сходами [93].

Перший вид просування підходить в роботі з молодими управлінцями – жінками, так як розширення функцій і повноважень є стимулом для розвитку їх активності й ініціативи. В той час як управлінцям– чоловікам потрібно самоствердитись за рахунок чи то вищої посади чи заробітної плати. Друга і третя форми прийнятні для працівників здатних самостійно вирішувати серйозні проблеми та питання в незалежності від гендеру. Підвищення ефективності управлінської праці не може обмежуватися тільки розглянутим напрямом. Адже на неї впливають чимало факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, наприклад:

- формування та розвиток гендерної політики;
- раціональна організація виробництва і праці, у тому числі й управлінського персоналу;
- оптимізація організаційної структури, форм і методів управління;
- удосконалення комунікаційних процесів тощо;
- отримання конкурентної переваги, зайнявши чоловіків та жінок різного віку.

Підвищення рівня ефективності діяльності управлінського персоналу можливе також через удосконалення організації виробництва й праці, у тому числі всього персоналу та організаційної структури загалом, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо [12]. Політика та практика управління на підприємстві повинні бути зосереджені на особливостях працівників, відборі, оцінці, компенсації та розвитку. Ця діяльність може дозволити підприємству залучати, працевлаштовувати та розвивати гендерно -вікові групи людей з різними знаннями, вміннями та навичками, що допоможе досягти очікуваних організаційних результатів шляхом залучення бажаного працівника. Детальніше напрями забезпечення ефективного розвитку ПП «ПІКАР» розглянемо в наступному розділі даної дослідницької роботи.

## Висновки до II розділу

Досліджуване підприємство ПП «ПКАР» являє собою комерційну ландшафтну компанію, яка здійснює проектно-художню діяльність з надання виробничих послуг з ландшафтного облаштування індивідуальних прибудинкових територій, промислово-виробничих територій.

Дослідження показало, що організаційна структура підприємства носить лінійно-функціональний характер з диверсифікованою гендерною складовою. Виявлені в процесі аналізу особливості та результати діяльності підприємства дозволили побачити, що:

- Рентабельність підприємства знаходиться на рівні 55%;
- Разом із збільшенням чистого прибутку, збільшується і собівартість реалізованих товарів та послуг;
- З кожним роком стабільно збільшується на 0,3-0,4% коефіцієнт зносу основних фондів;
- Спостерігається падіння показників швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності протягом звітного періоду. Проте не нижче нормативних значень.

Середньооблікова кількість працівників досліджуваного підприємства у 2016 р. становила 50 осіб, у 2020 р. зросла і становила 78 осіб. У структурі персоналу аналізованого підприємства переважають чоловіки, частка яких становить 72%, частка жінок, відповідно, – 28%. Відмінність спостерігається, також, в розрізі рівнів управління, на управлінському рівні частка чоловіків становить 46%, жінок – 54%, технічний рівень представлений так: 80% – чоловіки, 20% – жінки. Відчутним є структурний гендерний дисбаланс між відділами підприємства. Найбільша диспропорція спостерігається в відділі Реалізації, в якому налічується 85% чоловіків і тільки 15% жінок, та у відділ Продажу, де частка чоловіків становить 25%, а частка жінок – 75%. Також є відділи, в яких повністю домінують жінки, зокрема це відділ Бухгалтерії, який повністю укомплектований представниками жіночої статі, у структурі бухгалтерії 100% становлять жінки. Як показало

дослідження, на технічному рівні мінімальна кількість зайнятих жінок. Проте досягнути змін на технічному рівні найважче.

Цікавою є вікова структура в гендерному розрізі, оскільки на підприємстві переважають чоловіки середнього віку (70% віком до 35 років і близько 30% віком від 35 до 50 років), а жінки молодшого віку (понад 50% віком до 30 років). Така картина пояснюється тим, що більшість молодих чоловіків працює у виробничому відділі, тобто це різноробочі спеціальності. Враховуючи специфіку діяльності відділу Реалізації, де переважна кількість працівників - чоловіки, то і вакансій більше для такої статі в молодому віці. Найменше жінок працює на підприємстві у віці 35–45 років, оскільки це активний репродуктивний вік жінок, які займаються вихованням дітей та сім'єю. Домінують жінки у віці після 25 років, частка яких становить біля 60%. Це пояснюється прагненням жінок мати постійний дохід, тоді як чоловіки у цьому віці прагнуть кар'єрного росту й або шукають ще кращу і вищу посаду в інших компаніях, або відкривають свій бізнес.

Однак, розуміючи важливість та актуальність проблеми, вища ланка управління підприємства докладает зусиль для забезпечення рівноправної участі чоловіків і жінок у всіх процесах та управлінських рішеннях та для забезпечення ефективного використання жіночого потенціалу в управлінні. Перспективою подальших досліджень є актуальність гендерної тематики на підприємстві, її масштабність, відсутність системно-комплексних досліджень та реального практичного застосування гендерної політики. На практиці важливо експериментувати з технологіями розвитку гендерної взаємодії персоналу, оцінюючи продуктивність їх взаємодії та досліджувати тенденції прояву гендерних показників взаємодії персоналу. Окрім того, враховуючи сучасні інформаційні процеси в суспільстві, з виразними гендерними відмінностями, необхідно продовжувати дослідження, та формувати таку моделі ділових відносин на підприємстві, яка буде максимально результативною [15].

## **РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ**

### **3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення гендерного розвитку підприємства «ПІКАР».**

Історичний досвід подолання соціальних перешкод, які заважають жінкам і чоловікам існувати в рівних умовах, враховує гендерну рівність. Що виступає явищем, яке відображає справедливе ставлення рівнозначно до жінок і чоловіків. Досягнення гендерної рівності означає, що жінки та чоловіки мають рівний суспільний статус, однакові умови для реалізації своїх прав, однакові можливості робити внесок у національний та економічний політичний, соціальний розвиток і використовувати його результати. При цьому саме поняття гендеру відображає відмінності в ролях, поведінці, ментальних і емоційних особливостях чоловіків і жінок [38, с. 14-16].

Досвід держав та підприємств у світі упродовж багатьох десятиліть показує, що дана нерівність скорочує розвиток суспільства, спричиняє зниження продуктивності праці й гальмує економічний розвиток, завдає збитків. В той час як, досягнення гендерної рівності є одним із основних показників розвитку й цілеспрямованою політикою держав у всьому світі [45].

Україна, в свою чергу, поділяє світові принципи й розуміння гендерної рівності як необхідної умови досягнення сталого розвитку країни, створення умов для розвитку людського потенціалу. Для досягнення даних цілей активно запроваджується все більше якісних змін і нововведень у гендерній політиці, в основу яких лягли міжнародні норми, декларації прав людини, конвенції та інші ключові документи [40, с.23].

Більш детально ситуацію з гендерною диверсифікацією в Україні та її суб'єктах господарювання, ми змогли проаналізувати на основі ПП «ПІКАР». Що дозволило виділити та охарактеризувати особливості діяльності підприємства з призми гендеру, визначити існуючу гендерну нерівномірність та сформулювати ефективні, на нашу думку, шляхи її подолання.

Гендерний портрет ПП «ПКАР», в першу чергу, характеризується відношенням загальної кількості чоловіків та жінок, займаних ними посадами та посадових обов'язках. Станом на 2020 рік на підприємстві працювало 28% жінок від загальної кількості працюючих. А за аналізований період частка жінок у структурі персоналу залишається відносно сталою (збільшилась лише на 4%). Гендерний паритет зберігається і в розрізі займаних посад. Серед керівників вищої ланки жінок – 72%, чоловіків – 28%. Така ж статистика серед керівників нижчої ланки (спеціалісти) чоловіків – 34%. В той час, як серед робочих працівників частка жінок складає всього 22%. А специфікою діяльності жінок-керівниць, в основному, є спілкування з клієнтами, консультації, проведення зустрічей та продаж послуг. В той же час, сфера діяльності керівника – чоловіка у відділі зосереджується на контролі якості, технічній та технологічній частині виробничої діяльності та короткостроковим плануванням.

Отже, ситуація, що склалася на підприємстві між представниками різних гендерних груп є задовільною, хоча, безумовно існують деякі прояви дискримінації, переважно у розподілі заробітної плати та диференціації гендерної структури, як в ланках управління, так і в окремих підрозділах.

Підсумувавши аналіз стану та гендерного розподілу трудових ресурсів на ПП «ПКАР», можемо виділити ряд управлінських проблем:

1. Не сформована довготривала кадрова політика та загальна стратегія підприємства, відділу кадрів не виділяють роль у вирішенні управлінських проблем, а це є суттєвим недоліком у діяльності з управління персоналом;
2. Не достатньо уваги приділяється розробці форм та методів матеріального заохочення та мотивації робітників;
3. Диверсифікація в рівні заробітної плати за працю рівної цінності;
4. Необхідність подолання гендерних стереотипів зі сторони розподілу функціональних обов'язків;
5. Нестача нетворкінгу, компетенцій та досвіду;



6. Недостатня обізнаність працівників з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків та застосування гендерних підходів в їхній діяльності.

7. Потреба у формуванні та впровадженні сучасної та раціональної корпоративної культури.

Для розробки, створення та впровадження ефективної гендерної політики на підприємстві ПП «ПКАР» необхідно всебічно врахувати всі особливості та сфери діяльності підприємства, як на організаційному рівні, так і технічному. На нашу думку, для удосконалення наявної гендерної структури, досягненні цілей компанії та ефективності діяльності підприємства, необхідно проводити за даними напрямками:

1. Впровадження інклюзивної організаційної структури.

(яка б сприяла розмаїттю як основного, так і допоміжного персоналу та ефективній їх взаємодії, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та розвитку потенціалу жінок і чоловіків з урахуванням їхніх ціннісних орієнтирів) [11];

2. Забезпечення умов для справедливої конкуренції (за подібні функції та досягнення, при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці працівникам гарантується однакова винагорода) [16, с. 69-72].;

3. Створення гендерно-орієнтованої корпоративної культури.

(створення та впровадження системи цінностей підприємства, внутрішніх механізмів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на підприємстві та комунікації між працівниками, формування стійкого та ефективного колективу та позитивного психологічного клімату) [54].;

4. Розробка та впровадження загальної стратегії діяльності підприємства.

(що дозволить підприємству досягати цілей підприємства та забезпечить такий стан підприємства, щоб успішно функціонувати у жорстких ринкових умовах. Що потребує від керівників розуміння стратегії, прийомів і методів стратегічного управління для пристосовуватися до зміни умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища) [89, с. 108-113].;

5. Створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

( шляхом застосування гнучкого робочого графіка та можливості дистанційної роботи на підприємстві).

Розглянемо шляхи досягнення рекомендованих нами напрямів забезпечення гендерного розвитку на рівні підприємства.

Перш за все, при впровадженні інклюзивної організаційної структури на ПП «ПКАР» мають бути закладені 2 ключових принципи:

1. Відношення до персоналу як до ключової цінності компанії, як до основного елемента досягнення економічних цілей підприємства;
2. Розуміння необхідності гармонійної та збалансованої взаємодії кадрів та розвитку бізнесу із урахуванням потреб персоналу.

З врахуванням даних принципів та проведеного аналізу, пропонуємо, в існуючу організаційну структуру на підприємстві додати Відділ кадрів та збільшити кількість керівників-чоловіків або чоловіків-спеціалістів. Кількість працівників та особливості наявної структури підприємства зумовлює необхідність організації праці, використовуючи кадрові служби, що дозволить ефективніше вирішувати ряд гострих завдань, серед яких:

- правильний розподіл функцій між окремими виконавцями і підрозділами, враховуючи особливості та потреби працівників. Шляхом розробки та впровадження нормативних документів, посадових інструкцій, стандартів.
- визначення критеріїв оцінки праці співробітників, їх навантаження та раціональна організація робочих місць. Що дозволить ефективно оцінювати та виявляти недоліки та можливості реалізації трудового потенціалу працівників;
- підвищення кваліфікації та культури праці персоналу, підготовці їх до роботи на керівних посадах, формування позитивного психологічного клімату, проведення консультацій, тренінгів [31].

Впровадження даного відділу на підприємстві, дозволить правильно і вчасно приймати рішення з будь-якого питання, адже керівнику необхідно володіти

інформацією про стан та особливості особового складу та рух кадрів для ефективної діяльності.

Наступним кроком у забезпеченні гендерної рівності на ПП «ПКАР» є створення умов для справедливої конкуренції. Вдосконалення економічних методів мотивації повинне ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці та ефективністю праці самого робітника, а також рівнем доходу підприємства. Проведений аналіз встановив, що існуюча система оплати праці не включає преміювання та існує скоріше не для заохочення працівників за безпосередньо виконану результативну роботу, а для запобігання порушень трудових нормативів. Для створення більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал та рівномірності оплати праці необхідно впровадити систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх робітників, тим самим сформувавши систему стимулювання. Також система надбавок може впроваджуватись при досягненні поставлених цілей на певні періоди робочого часу та нормативів виробітку .

При введенні системи участі працівників у прибутку підприємства, пропонуємо створити преміальний фонд, заснований на системі Ракера, як відсоток від приросту прибутку підприємства у поточному періоді [39]. Та розробити нову систему оплати праці, що допоможе забезпечити рівність та коректно розподілити об'єм роботи і зони відповідальності між працівниками та керівниками. Пропонуємо розпочати розробку та впровадження нової системи праці з відділу Дизайну. Так як він є одним із основних відділів на підприємстві, та має, на нашу думку, недосконалу модель оплати праці, а саме: дизайнер отримує лише фіксований відсоток від загальної вартості проекту (25%), в незалежності від об'єму роботи, що виконувався та місця працівника в організаційній структурі відділу.

Пропонуємо, дані 25% від вартості дизайн-проекту, розділити в залежності від етапу проектування, що виконував дизайнер та його трудозатратності. При цьому враховуючи площу ділянки, на яку здійснюється проектування, адже від неї залежить як загальна вартість проекту так і сам об'єм роботи, що необхідно виконати. Приклад нової системи оплати праці у відділі Дизайну наведено на рис. 3.1.

Назва проекту		вул. Ярослава Мудрого, Міленко Надія	
Площа ділянки, м2			
Вартість проекту:			
Всього(грн)		25	0
		%	грн
Замір	0,5	0	0
Виведення ділянки	0,5	0	0
Малювання будинку 3Д+ межі	1	0	0
Планувальне рішення 1	1	0	0
Планувальне рішення 2	1	0	0
Перевірка планувальних рішень	1	0	0
Оформлення планувального рішення 1/	1	0	0
Оформлення планувального рішення 2/	1	0	0
Презентація планувальних рішень	0,5	0	0
3D візуалізація вибраного варіанту	2	0	0
Внесення змін	1	0	0
Презентація 1	1	0	0
Презентація 2	1	0	0
Презентація 3	1	0	0
9. Підготовка планів	3	0	0
10. Перевірення планів	1	0	0
11. Перероблення планів	2	0	0
12. Скриншоти	0,8	0	0
13. Відеоролик	0,8	0	0
14. Кошторис	0,8	0	0
15. Друкування проекту	0,8	0	0
16. Ламінування	0,8	0	0
17. Видача	1,5	0	0
	25	0	0

%	Відповідальний:	
	Малофій Ілля	0,0
	Діана Антоняк	0
	Тамара Гатеж	0
	Олена Фуштей	0

**Рис. 3.1 Нова модель оплати праці у відділі Дизайну**

В даній моделі ми максимально розділили етапи процесу проектування та відвели кожному з них певний фіксований відсоток, при цьому не збільшуючи уже існуючий загальний відсоток від вартості проекту, який компанія може відвести на оплату праці дизайнера. Відповідно кожний дизайнер який приймає участь у розробці проекту, буде винагороджений у відповідності до виконаної роботи. Тим самим забезпечуючи рівність можливостей та оплати праці на підприємстві.

Подальшою рекомендацією є створення такої корпоративної культури, яка буде максимально враховувати гендерну диверсифікацію на підприємстві. Адже результатом управління гендером в корпоративній культурі є мінімізація нерівності можливостей чоловіків і жінок для реалізації особистісного потенціалу як представників гендерних груп. Гендерна асиметрія у межах корпоративної культури викликає ряд негативних наслідків. Це впливає, з однієї сторони, на потреби та становище людини, а з іншої – на ефективність управління організацією, її конкурентоспроможність та творчий і діловий потенціал [60]. Відповідно основою життєвого потенціалу організації визначають її корпоративну культуру: сформовані

цінності і принципи, що визначаються керівництвом організації, те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють, в традиціях організації, в між-особистих стосунках.

При створенні корпоративної культури керівництву компанії також необхідно: ясно виділити та обрати свої провідні цінності, пріоритети та настанови, які необхідні щоб підтримати перспективну організаційну стратегію; розробити механізм наділення повноваженнями та певним статусом за окремими членами колективу та установити норми, що будуть регулювати неформальні відношення між особами різної статі. Що, в свою чергу, дозволить, виявити, оцінити та проаналізувати наявний гендерний розрив, та ступінь відповідності існуючої корпоративної культури стратегії розвитку організації, виробленої керівництвом.

Заключним етапом забезпечення гендерного розвитку ПП «ПКАР» є - створення та впровадження стратегії діяльності, яка допоможе підприємству зрозуміти, в якому напрямку воно рухається. Стратегія допомагає сфокусуватись на досягненні поставлених цілей та досягати таких цілей швидше та ефективніше [64]. В процесі стратегічного планування підприємству необхідно аналізувати поточну ситуацію, сформулювати майбутні перспективи та розробити план дій. Та відповіді на дані питання:

- На якому етапі розвитку знаходиться підприємство?
- Аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності;
- Формулювати місії підприємства;
- На що підприємство націлене у майбутньому?
- Формувати стратегічні тренди та цілі на 5-10 років;
- Визначення дій для руху з поточного стану до запланованого у майбутньому.

В свою чергу, успішне виконання стратегічних планів напряму залежить від розподілу вищою ланкою управління підприємства стратегічних цілей в рамках організаційної структури підприємства та делегування необхідних повноважень та

обов'язків. З чіткою послідовністю дій та особами, відповідальними за виконання проектів та ініціатив, а також за нагляд та контроль якості.

Забезпечення та управління гендерним розвитком підприємством в сучасних умовах є невід'ємною частиною його функціонування. Визначення стратегії та порядку її розробки і впровадження у діяльність організації дає можливість забезпечити ефективний розвиток виробництва, досягнення поставлених цілей та високої конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### **3.2. Обґрунтування доцільності розробки та реалізації плану гендерного розвитку.**

Як ми можемо бачити з аналізу, практично всі сфери діяльності підприємства певною мірою пов'язані з гендерними особливостями, що проявляються в морально-психологічному, соціальному, економічному, правовому та інших аспектах. Розвиток персоналу та його мотивація, професійна й управлінська культура, психологічний комфорт, прийняття управлінських рішень яскраво відображають гендерну політику, яка проводиться підприємством. Та часто ця політика характеризується певною гендерною диспропорцією, яку ми змогли видіти, що охоплюють працевлаштування та модель зайнятості, рівень заробітків, можливості кар'єрного зростання або залучення до підприємницької діяльності. Тенденції гендерного чиннику, які склалися в суспільстві, трансформуються на рівень підприємства, та відображають параметри гендерної взаємодії, тому він є важливим індикатором, який необхідно брати до уваги під час формування стратегії управління персоналом та підприємством загалом. Однак здебільшого вітчизняні підприємства нехтують гендерним чинником, який зазвичай відсутній у стратегії управління підприємством [30, с. 92-96].

Так як ринок зараз формує нові вимоги до підприємства, йому необхідно не тільки відповідати високим вимогам до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Відповідно в організації, стратегія є її вирішальною сполучною ланкою для забезпечення стабільної роботи в майбутньому. Необхідність розуміння чітко визначених цілей, вимагає від керівників розуміння сутності стратегії, розробки стратегічних планів, використання прийомів і методів стратегічного управління. Розробка стратегій управління на даному підприємстві дасть змогу, в умовах неповноти інформації про майбутню ситуацію на ринку, включаючи формування місії і цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання наявних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз задля майбутньої прибутковості. Застосування стратегічного управління та стратегій на

підприємстві дасть змогу ефективніше використовувати трудові, економічні, технічні можливості виробництва.

Таким чином, формування функціональних стратегій підприємства, можна здійснити тільки з урахуванням людського чинника; у свою чергу дану стратегію можна вважати найважливішою підсистемою загальної стратегії підприємства, у вигляді довгострокової програми конкретних дій, для використання та розвитку людського потенціалу з метою забезпечення стратегічної конкурентної переваги підприємства [67 с. 15-27].

Серед запропонованих напрямів забезпечення гендерної рівності та підвищенні ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності можемо видіти соціально-орієнтований менеджмент, в якому особлива увага звертається на гендерну взаємодію. Спрямована на дотримання гендерного балансу в системі менеджменту та рівні оплати праці персоналу. З огляду на це, у стратегії діяльності підприємства гендерна політика повинна будуватися на принципах партнерства, паритетності, відкритості, гармонійності, прозорості і мати чіткий системний характер та вимагає високого рівня організаційної культури, яка водночас є його стимулятором. При цьому в соціально-орієнтованому менеджменті виділяється домінування загальносуспільного інтересу над корпоративним.

Стан гендерної взаємодії на підприємстві, також, частково визначається його рівнем корпоративної культури, яка встановлює ціннісні орієнтації і впливає на гендерну взаємодію в будь-якому колективі. У цьому контексті надзвичайно важливо, щоб кожен працівник розумів напрям розвитку й свою роль у процесі змін. Створення корпоративної культури, що буде підтримувати стратегію організації, є важливою для успішного виконання поставлених завдань, тому що культура формує соціально-психологічний клімат і корпоративний дух, які сприяють виконанню поставлених завдань і вносять свій внесок у досягнення успіху [36, с.7-13]. Це повинно стати частиною кадрової політики ПП «ПКАР», особливо щодо раціонального використання існуючого жіночого потенціалу. Введення поняття «гендер» у культуру управління підприємством надасть можливість жінкам та



чоловікам посісти гідне місце в організації виходячи із професійних та особистісних характеристик .

Корпоративна культура як базова цінність, повинна бути фундаментом мотиваційної політики підприємства. Адже це дієвий інструмент, що є вагомим мотиваційним чинником для працівників у досягненні як особистих, так і стратегічних цілей підприємства.

Вирішення питання диференціації оплати праці в гендерній площині в структурі відділів і підрозділів, слугуватиме мотиватором для підняття престижу праці жінок та їх стимулювання. Формуючи стратегію управління персоналом, для поліпшення ситуації в системі оплати праці на підприємстві в кожному відділі необхідно використовувати тарифну систему та інші систем оплати праці, які б відповідали мінливим умовам виробничих систем, що використовуються на малих підприємствах з врахуванням конкуренції на ринку. Особисті здібності і кваліфікація, досвід, праця та її результати є основними чинниками, що впливають на кінцеві результати діяльності підприємства і розмір заробітної плати працівників. Що є особистою зацікавленістю працівників та їх мотивацією, в певній мірі [63].

Тому було запропоновано змінити існуючу модель оплати праці у відділі Дизайну. Розрахуємо на прикладі існуючого проекту суми оплати праці дизайнерів у відповідності до нової запропонованої моделі оплати праці ( рис. 3.2). В даному проекті, площею 440 м.кв було задіяно чотири дизайнери, які відповідали за різний етап проектування. Завдяки поділу етапності робіт та присвоєному відсотку, ми можемо побачити вклад кожного дизайнера у процес проектування та його фінансову винагороду. Завдяки тому що, над проектом працює команда спеціалістів, а не тільки один дизайнер, збільшується швидкість та результативність роботи. Також кожний дизайнер може бути задіяний у кількох проектах, на різних етапах, та має можливість особисто спілкуватися із замовником. Що сприяє як особистісному розвитку дизайнера, як спеціаліста в різних галузях, так і забезпеченню рівності в оплаті праці в залежності тільки від виконаної роботи, та дає можливість керівникам рівномірно розподілити об'єм роботи та функціональні обов'язки.

Назва проекту		вул. Ярослава Мудрого , Міленко Надія	
Площа ділянки, м2		440	
Вартість проекту:		11660	
Всього(грн)		25	110
		%	грн
Замір		0,5	58,3
Виведення ділянки		0,5	58,3
Малювання будинку 3Д+ межі		1	116,6
Планувальне рішення 1		1	116,6
Планувальне рішення 2		1	116,6
Перевірка планувальних рішень		1	116,6
Оформлення планувального рішення 1/		1	116,6
Оформлення планувального рішення 2 /		1	116,6
Презентація планувальних рішень		0,5	58,3
3D візуалізація вибраного варіанту		2	233,2
Внесення змін		1	116,6
Презентація 1		1	116,6
Презентація 2		1	116,6
Презентація 3		1	116,6
9. Підготовка планів		3	349,8
10. Перевірення планів		1	116,6
11. Перероблення планів		2	233,2
12. Скриншоти		0,8	93,28
13. Відеоролик		0,8	93,28
14. Кошторис		0,8	93,28
15. Друкування проекту		0,8	93,28
16. Ламінування		0,8	93,28
17. Видача		1,5	174,9
		25	2915

**Рис. 3.2 Приклад розрахунку оплати праці у відділі Дизайну**

Мотивація персоналу підприємства з метою продуктивної роботи є запорукою швидкого розвитку організації. Мотивація персоналу може в собі поєднувати низку складників, зокрема:

- спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що включає у себе необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби;
- заохочення до стабільної та продуктивної зайнятості;
- розвиток конкурентоспроможності працівника.

Мотивація стимулює діяльність працівників або спричиняє її припинення. Основна частка оплати праці повинна бути індивідуальною, виходячи з індивідуальних особистісних якостей і результатів праці кожного працівника, а додаткова - в залежності від кінцевих результатів роботи підприємства. Так як формування конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. А впровадження результативних принципів організації діяльності, оптимальних систем та процедур стимулюватиме реалізацію всіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежачи

від конкретних працівників та їх знань, компетенцій, кваліфікації, мотивації та здатності вирішувати проблеми та навчатись [94, с.79-83].

З огляду на вище зазначене, ефективне управління персоналом підприємства повинно враховувати гендерний складник як частину стратегії управління персоналом. Досліджуваному підприємству ПП «ПКАР» потрібно вирішувати гендерне питання, вкладаючи в стратегію управління принципи гендерної рівності, щоб гармонізувати відносини персоналу і сприяти ефективній співпраці. Вищому менеджменту підприємства потрібно докладити зусилля для забезпечення рівноправної участі чоловіків і жінок у всіх процесах та управлінських рішеннях та ефективніше використовувати жіночий та чоловічий потенціал в управлінні. Крім того, враховувати сучасні процеси розбудови інформаційного суспільства, в якому стираються виразні гендерні відмінності, необхідно продовжувати дослідження, спрямовані на формування адекватних моделей ділових відносин у бізнес-середовищі.

## Висновки до третього розділу

Таким чином, можемо зробити висновок, що вдосконалення наявної гендерної структури механізму та досягнення цілей підприємства ПП «ПКАР» включає декілька взаємопов'язаних складників, які необхідно поєднувати за даними напрямками:

1. Впровадження інклюзивної організаційної структури;
2. Забезпечення умов для справедливої конкуренції;
3. Впровадження нової моделі оплати праці;
4. Створення гендерно-орієнтованої корпоративної культури;
5. Розробка та впровадження загальної стратегії діяльності підприємства;
6. Створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

Впровадження гендерної рівності на підприємстві необхідно здійснювати комплексно. Адже тільки задіючи всі наявні ресурси та аспекти діяльності організації, попередньо виявивши недоліки та прогалини, можна ефективно та раціонально впровадити нововведення.

По-перше, менеджмент на підприємстві повинен бути соціально-орієнтований, ґрунтуючись на принципах корпоративної соціальної відповідальності. По-друге, це управління процесом, формування відділу Кадрів та рівномірної оплати праці, тобто підвищення прихильності співробітників до роботи, збільшенню ефективності та прагнення до досягнення загальнокорпоративних цілей. А соціальна та гендерна рівність як базова цінність, формується через винагородження працівників за результатами якості роботи, позитивні відгуки споживачів, підтримку колег, участь у волонтерських програмах тощо.

Для того, щоб комплекс цінностей підприємства позитивно впливав на результати діяльності, потрібно, щоб цінності кожного окремого працівника збігалася із системою цінностей усього підприємства, а система цінностей підприємства була складовою стратегії розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді

завдяки ефекту синергії підприємство зможе найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей [46, с. 25-30].

Впровадження цінностей в корпоративну систему організації є основою мотиваційної та загальної політики, стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. За допомогою цього плану дій, спрямованого на виконання місії підприємства, досягнуться цілі на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечать внесок в розвиток суспільства.

Вищезазначені чинники у поєднанні стануть важливою умовою мотивації та запорукою ефективної діяльності підприємства ПП «ПКАР». Для підвищення гендерного розвитку та загалом соціальної відповідальності, необхідно, розробити таку корпоративну культуру, яка буде ґрунтуватися на етичних нормах та правилах поведінки, враховуючи чесне ставлення до своїх обов'язків, забезпечувати гендерну рівність та вирішення наявних питань взаємовідносин на підприємстві. Тобто головною метою вдосконалення гендерного аспекту є формування такого соціально-психологічного клімату, стимулів та умов праці, за яких співробітники бажали працювати заради досягнення поставлених перед ними завдань, унаслідок чого підвищиться ефективність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

В умовах розвитку інтеграційних процесів зростає увага до гендерної політики та побудови громадянського суспільства як на макро, так і мікрорівні. Гендерна політика стає як складником гендерної системи, так й ефективним інструментом менеджменту, який відповідає тенденціям сучасного світу. З огляду на зазначене, ефективне управління підприємством повинно враховувати гендерний складник як частину стратегії управління. Саме врахування гендерного аспекту збагатить культуру управління персоналом і допоможе своєчасно та адекватно реагувати на зміни в суспільстві.

Відповідно до теми дипломної роботи були здійснені такі завдання:

- визначено економічний зміст та значення організаційно-економічного забезпечення гендерного розвитку;
- визначено фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві;
- проведено діагностику гендерного розвитку та діяльності досліджуваного підприємства;
- розроблено рекомендації щодо покращення організації використання трудових ресурсів на ПП «ПКАР»;

Надані рекомендації щодо удосконалення рівня гендерного розвитку підприємства.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні аспекти ролі гендерних чинників у розвитку бізнесу та організаційно- економічного забезпечення гендерного розвитку, розглянуто економічну сутність гендеру та інклюзивної економіки та їх вплив на організацію.

Під поняттям «Інклюзія» потрібно розуміти, діяльність з підвищення рівня участі населення у суспільному житті. Концепція інклюзивного розвитку дозволяє кожній людині усвідомити свою цінність у створенні та розвитку середовища, вагомість своєї участі в економічному та суспільному житті, при цьому охоплюючи широкі кола людей, галузей, сфери діяльності, створюючи умови для отримання

переваг від розвитку, а усе це робиться для досягнення вищого рівня процвітання, зростання рівності в можливостях і розподіленні доходів.

Визначили, що гендерний склад топ-менеджменту компаній впливає на ефективність їх діяльності та корпоративну культуру. Жінки все частіше займають лідерські позиції в топ-менеджменті та радах директорів провідних компаній світу. Серед факторів, які пояснюють збільшення жінок у радах директорів компаній слід в першу чергу виділити законодавчі квоти, глобальні демографічні та соціальні тенденції. Гендерна асиметрія є досить значною серед керівників організацій, але в той же час майже відсутня серед фізичних осіб-підприємців. Найбільшу кількість жінок-керівників в Україні можна спостерігати у сфері освіти, в той час як у сфері транспорту, будівництві, сільському господарстві керують переважно чоловіки [58].

Була поведена оцінка діяльності ПП «ПІКАР», основні фінансові показники розвитку підприємства (доходи підприємства, витрати, чистий та валовий прибуток та ін.). Також було розраховано систему показників для загальної оцінки ефективності управління підприємством. Даний аналіз показав, що для підвищення рівня ефективності діяльності ПП «ПІКАР», можливе через удосконалення організації виробництва й праці, у тому числі всього персоналу та організаційної структури загалом, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо, що відображають результати діяльності минулих років.

Виявлені в процесі аналізу особливості та результати діяльності підприємства дозволили побачити, що:

- Рентабельність підприємства знаходиться на рівні 55%;
- Разом із збільшенням чистого прибутку, збільшується і собівартість реалізованих товарів та послуг;
- З кожним роком стабільно збільшується на 0,3-0,4% коефіцієнт зносу основних фондів;
- Спостерігається падіння показників швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності протягом звітного періоду. Проте не нижче нормативних значень.

Середньооблікова кількість працівників досліджуваного підприємства у 2016 р. становила 50 осіб, у 2020 р. зросла і становила 78 осіб. У структурі персоналу

аналізованого підприємства переважають чоловіки, частка яких становить 72%, частка жінок, відповідно, – 28%. Відмінність спостерігається, також, в розрізі рівнів управління, на управлінському рівні частка чоловіків становить 46%, жінок – 54%, технічний рівень представлений так: 80% – чоловіки, 20% – жінки.

Та в результаті даного аналізу для активізації інноваційної діяльності були запропоновані та розглянуті такі заходи:

1. Впровадження інклюзивної організаційної структури;
2. Забезпечення умов для справедливої конкуренції;
3. Розробка та впровадження нової моделі оплати праці;
4. Створення гендерно-орієнтованої корпоративної культури;
5. Розробка та впровадження загальної стратегії діяльності підприємства;
6. Створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

Впровадження гендерної рівності на підприємстві необхідно здійснювати комплексно. Адже тільки задіючи всі наявні ресурси та аспекти діяльності організації, попередньо виявивши недоліки та прогалини, можна ефективно та раціонально впровадити нововведення.

Дані заходи сприятимуть посиленню позицій ПП «ПКАР» на ринку, адже підприємству необхідно мати конкурентну перевагу на ринку, а врегулювання внутрішніх питань, ефективне використання наявних трудових ресурсів та залучення нових методів та інструментів управління забезпечить можливість стабільної результативної діяльності підприємства, в умовах нестабільного зовнішнього середовища .

Таким чином, запропоновані заходи можна вважати доцільними.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків». № 2866-IV. 2005 р.
2. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями» № 448 від 9.08.2021.
3. Типове положення «Про відповідальний підрозділ з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» № 930 від 9 жовтня 2020 р.
4. Базиліук А.В., Жулин О.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 19-29.
5. Безрукова, Н.В. Свічкарь, В.А. Кречотень, І.М. Гендерна диверсифікація як фактор підвищення ефективності менеджменту 2018 р. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PolNTU/4803>
6. Балджи М. Д, «Інклюзивна економіка: теорія і практика» : монографія / за ред. М. Д Балджи. – Київ:ФОП Гуляєва В.М., 2021. – 367 с.
7. Бекетова О.М., Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2020 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 229 с.
8. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А., Гендерна асиметрія у сучасному міжнародному менеджменті 2020 р. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020/58.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020/58.pdf)
9. Білецька О. О. Система формування та ефективного забезпечення організаційної культури підприємства : дис. ... канд. екон. наук : Білецька О. О. ; М-во освіти і науки України, Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2016. – 230 с.

10. Бобух І.М., Гендерна інклюзія в економіці - Вісник НАН України 2019 р.  
URL: <http://www.visnyknanu.org.ua/sites/default/files/files/Visn.2019/8/6.Bobukh.pdf>
11. Бобух І.М., Щегель С.М., Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет Вісн. НАН України, 2018, № 7  
URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143089/10-Bobuh.pdf?Se>
12. Бугас В. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та потенціал підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Бугас, О. М. Науменко –  
URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf).
13. Бучинська Т. В. Взаємозв'язок між інклюзивним розвитком економіки держави та формуванням універсальних компетентностей людини. Ефективна економіка. 2018. № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6414>
14. Вдовічена О. Г. Інклюзивний розвиток – сучасна парадигма стійкого економічного зростання // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 17-29.
15. Венгер, О. Напрями удосконалення гендерної політики в умовах цифрового суспільства. Запоріжжя: Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019 р.
16. Галайда, Т. О., Васюта, В. Б., Марченко, М. К. Проблема гендерної нерівності та її вплив на відмінності оплати праці в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. 3(3), 69-72. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Гендер і гендерна рівність. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12117/Tema\\_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12117/Tema_1.pdf?sequence=6&isAllowed=y).
18. Гендерні аспекти оплати праці. URL: <http://jurfem.com.ua/genderni-aspekty-oplaty-praci/>
19. Гендерний підхід: історія, культура, суспільство / за ред. Л. Гентош, О. Кісь. Львів : Класика, 2003. 250 с.
20. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України Редактор – Алла Чернова Видавництво “Заповіт”, 2016. URL: <https://razumkov.org.ua/upload/Gender-FINAL-S.pdf>

21. Горбаль А., Голованова Ю. Жінки та керівники на керівних посадах в Україні. Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ 2017 р. URL: <https://socialdata.org.ua/edrpou-gender/>
22. Горда К., Босак А. Забезпечення рівності та протидії дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування за законодавством Європейського Союзу. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 2019. Вип.1
23. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності. Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. 2011. № 2(2). С. 109–116.
24. Державна служба зайнятості України, Офіційний сайт, URL: <https://www.dcz.gov.ua>
25. Дідух С.М. Концепція інклюзивного розвитку: причини та передумови виникнення // Економіка харчової промисловості. 2019.
26. Добровільний національний огляд з реалізації Порядку денного до 2030 року, Іспанія, 2018 р. // Політичний форум високого рівня ООН зі сталого розвитку, Нью-Йорк. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/203295182018\\_VNR\\_Report\\_Spain\\_EN\\_ddghpbrgsp.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/203295182018_VNR_Report_Spain_EN_ddghpbrgsp.pdf)
27. Доповідь про сталий розвиток в Європі за 2019 р.: На шляху до стратегії досягнення ЦСР в ЄС // Мережа для розробки рішень у сфері сталого розвитку (SDSN) та Інститут європейської екологічної політики (IEEP), листопад 2019 р. URL: <https://sdgindex.org/reports/2019-europe-sustainable-development-report/>
28. Дослідження підприємництва: ключові механізми організації, основні драйвери та перспективи: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні перспективи підприємництва в Україні»,) : у 2 ч. – Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. – Ч. 1. – 337 с. – (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 132).
29. Єдиний державний реєстр підприємств України, Офіційний сайт, URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>.
30. Єрмолаєва, Т. В., Шваб, К. В. Гендерні стереотипи у сучасному українському суспільстві. Вісник університету ім. А. Нобеля. 2017. 1(13), 92-96.

31. Єсінова Н.І.Е-83 Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч.-метод. посібник / Н. І. Єсінова. –Х. : ХДУХТ, 2017.
32. Захарчин Г. М., Миханцю О. О.. Гендерна політика у стратегії управління персоналом , 2019. Випуск 23, частина 1, с. 87-90.
33. Іващенко, О. В., Лободинська, О. М. Гендерна сегрегація чи гендерна асиметрія на ринку праці: теоретичні засади та емпіричні прояви при працевлаштуванні в Україні. Український соціум. 2013. 1(44), 43-62.
34. Інституціоналізація Цілей сталого розвитку в роботі парламентів//МПС,2019р.URL: [https://www.ipu.org/sites/default/files/documents/final\\_-\\_survey\\_analysis\\_updated\\_feb\\_14\\_2019\\_edited-e.pdf](https://www.ipu.org/sites/default/files/documents/final_-_survey_analysis_updated_feb_14_2019_edited-e.pdf)
35. Лавриненко Н. Гендерный аспект развития малого предпринимательства / Н. Лавриненко, А. Рудик // Социология: теория, методы, маркетинг. — 2010. — № 3. — С. 111–135.
36. Лазар І.Г. Вдосконалення механізмів формування та реалізації гендерної політики в Україні: авто/ реф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Львівський регіональний ін/т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. – Л., 2007. – 20с. [Електронний ресурс].
37. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління : монографія. Харків : Нац. ун-т внутр. справ, 2015. 344 с.
38. Левченко, Л. Ю. Гендерні процеси у сучасному суспільстві: теоретичні засади аналізу. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. 2015. 3(10), 14—16.
39. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016 р. № 4.  
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
40. Камінська Н. В., Чернявський С. С., Перунова О. С. Законодавче регулювання та міжнародні стандарти гендерної рівності [Текст] : лекція. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2020. 23 с
41. Кашуба М. Гендерний аналіз традиційного українського суспільства. Соціогуманітарні проблеми людини. 2005. № 1. С. 18–25.

42. Кернз В. Вступ до права Європейського Союзу: Навч. посібник: пер.з англ. /Под заг.рук. В. С. Ісакович. Київ: Знання, 2002. 381 с.
43. Кисельова О., Коломієць І. Гендерна політика Європейського Союзу: виклики для України. К., 2007. 152 с.
44. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання на 1 квітня 2021 року. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
45. Кодацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. Науковий журнал «Молодий вчений». 2016. № 4(31). С. 475–479.
46. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка. 2016. № 5–6(63). С. 25–30
47. Кравець В. П., Говорун Т. В., Кікінежді О. М. Гендерні дослідження: прикладні аспекти : монографія. Тернопіль : Навч. кн. Богдан, 2013. 448 с.
48. Кривко О., (Не) жіноча справа: гендерний досвід великих підприємств і компаній. 2020. URL: <https://povaha.org.ua/ne-zhinocha-sprava-hendernyj-dosvid-velykyh-pidpryjemstv-i-kompanij/>
49. Кулачек О.І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи. Вісник УАДУ. 2014. № 4. С. 297–303.
50. Курій Л.О. Гендерна рівність як невід'ємна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Економіка розвитку. 2017. № 4(84). С. 90–99
51. Кулачек О.І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи. Вісник УАДУ. 2014. № 4. С. 297–303.
52. Малголланд Е., Бергер Г. Складання бюджету для ЦСР в Європі: Досвід, виклики та потреби // Європейська мережа сталого розвитку (ESDN), квітень 2019 р. URL: [https://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2019-April-Budgeting\\_for\\_the\\_SDGs\\_in\\_Europe.pdf](https://www.sd-network.eu/quarterly%20reports/report%20files/pdf/2019-April-Budgeting_for_the_SDGs_in_Europe.pdf)
53. Маркович І., Бриндзя З., Бажанова Н. Дослідження сталого інклюзивного економічного зростання держав у контексті забезпечення гендерних балансів 2021 р. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/69/967.pdf>

54. Мартинець В. В., Шеремет М. Д., Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. 2021.

URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4982&i=14>

55. Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ, 2015.

URL: [http://www.icps.com.ua/assets/uploads/files/genderna\\_pol\\_tika\\_s.pdf](http://www.icps.com.ua/assets/uploads/files/genderna_pol_tika_s.pdf).

56. Марценюк Т. Інституційні засади регулювання гендерних відносин у Швеції. Організаційні та правові елементи інституційного механізму забезпечення гендерної рівності. К.: ПРООН, 2010. С. 100–117

URL: [http://ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/1393/1/marcenyuk\\_inst\\_zasady.pdf](http://ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/1393/1/marcenyuk_inst_zasady.pdf)

57. Махначова Н. М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк – URL: [http://www.Economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/54.pdf](http://www.Economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf)

58. Машуский В. Жіноче підприємництво в Україні. Вісник Господарське право. 2020 р. [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.businesslaw.org.ua/women-entrepreneurship/#site-header>

59. Мірошниченко О.М. Особливості самоактуалізації жінки у професійній діяльності: автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01 / Ін/т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2007. – 20 с.

60. Моїсеєнко Т. Є. Корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / [Електронний ресурс] Т. Є. Моїсеєнко, Я. В. Гарбарчук // Ефективна економіка. – 2012. – № 3. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_13)

61. Найдюк А. С. Міжнародний поділ праці в системі ефективної зайнятості населення України. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 4. Т. 2

62. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 31–33.

63. Оцінка гендерних питань в Україні [Електронний ресурс]. – URL: [http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways\\_of\\_development\\_of\\_Ukrainian\\_science/article/16094.027.pdf](http://www.nas.gov.ua/siaz/Ways_of_development_of_Ukrainian_science/article/16094.027.pdf).
64. Пашко Л. А. Принципи управління людськими ресурсами як основа дієвості суб'єкт-об'єктної взаємодії / Л. А. Пашко // Державне управління: теорія та практика. – 2010. – № 2. – URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10plasov.pdf>.
65. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція ООН 70/1, ухвалена Генеральною асамблеєю 25 вересня 2015 року.
66. Покрищук В., Коваль С. Проблеми гендерної зайнятості населення на ринку праці України. Україна: аспекти праці. 2011. № 2. С. 3–11.
67. Порадник щодо застосування гендерно орієнтованого підходу в окремих галузях / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій та ін. – Київ : Віваріо, 2020. – 48 с.
68. Правові засади формування та розвитку гендерного середовища в Україні. монографія / кол. авторів; за заг. ред. Н. М. Оніщенко, Н. М. Пархоменко. К.: Юридична думка, 2010. 352 с.
69. Праця жінок: дискримінація по відношенню до жінок на українському ринку праці. Аналітична доповідь Human Rights Watch. – 2003. – 53 с.
70. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. Економічний вісник Донбасу № 1(51). 2018. С. 187-197.
71. Работіна І., Дослідження гендерної рівності в Україні. 2017. URL: <https://platforma-msb.org/doslidzhennya-gendernoyi-rivnosti->
72. Рівчаченко М. Гендерний баланс у бізнесі: від світового досвіду до практики в Україні, Вісник Українська правда, 2021 р. URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/vid-mozhlyvostei-dozmin/2021/01/25/243762/c>
73. Роль жінки в інклюзивному сталому розвитку 2020 центр ресурсоефективного та чистого виробництва URL: <http://www.respc.org/wp-content/uploads/2020/09/Women-5-SDG-UKR.pdf>
74. Сапун К. В., Селезньова Р. В. Концепція інклюзивного зростання в економіці 2020. С. 56.

75. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства / Р. В. Сафарова. – 2014.
76. Синиця Т.В. Формування та використання трудового потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. — URL: <http://www.lib.ua.ru.net/inode/39476.html>
77. Сталий розвиток в ЄС. Звіт про моніторинг щодо прогресу в досягненні ЦСР в контексті ЄС // Євростат, 2019. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-books/-/KS-02-19-165>
78. Статистичний комітет Європейського Союзу – Євростат [Електронний ресурс]. URL: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo\\_frate&lang](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_frate&lang)
79. Стратегія сталого розвитку для України, 2017 рік URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/sustainable-development-report/Sustainable-Dev-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html>
80. Табанова А.І. Теоретичні засади визначення поняття гендерної політики. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. № 50. С. 101–106.
81. Терьохін, С. В. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством [Електронний ресурс] / С. В. Терьохін, І. А. Шеховцова // Сучасні проблеми економіки і підприємництва: зб. наук. праць. – 2014. – №13. – URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47545/43627> .
82. Теммерман Дж. Реалізація Цілей сталого розвитку: необхідна синергія зі сторони усіх зацікавлених сторін, від парламентів до місцевих органів влади // Парламентська асамблея Ради Європи, березень 2019 р. URL: <http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-DocDetails-en.asp?FileID=27485&lang=en>
83. Ткаліч Т. Інклюзивна економіка як модель світового економічного зростання 2018 р. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-10-17.pdf>
84. Ткалич М.Г. Проблема стереотипів гендерної взаємодії персоналу організацій в умовах системних змін. Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. 2012. Т. XIV. Ч. 3. С. 347–354.



85. Узгодженість політики для сталого розвитку. Викорінення бідності та сприяння процвітанню // ОЕСР, 2017 р. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/development/policy-coherence-forsustainable-development-2017\\_9789264272576-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/policy-coherence-forsustainable-development-2017_9789264272576-en)

84. Уніят А. В., Концепція інклюзивної економіки в контексті сучасного сталого розвитку країн 2019. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019/57.pdf)

85. Усанова, Л., Нестеренко, М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. Філософські обрії. 2015. 33(1), с. 98-106.

86. Фесенко, А. М., Кудін І. М. Основні прояви гендерної нерівності в трудовій сфері в Україні на сучасному етапі. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції Modern directions of theoretical and applied researches. 2015 р.

87. Фопономіка Економіка українських фопів в реальному часі Стан на 20 вересня 2021р. URL: <https://opendatabot.ua/open/foronomics>

88. Хавлін Т.В. Гендерна політика в рамках Європейського Союзу та український вибір. Український соціум. № 2 (25). 2008. С. 113–122.

89. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. Вип. 1. С. 106–113.

90. Цілі сталого розвитку: Україна, Національна доповідь за 2017р. URL: [https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/SDGs\\_NationalReportEN\\_Web.pdf](https://www.ua.undp.org/content/dam/ukraine/docs/SDGreports/SDGs_NationalReportEN_Web.pdf)

91. Цілі сталого розвитку: Україна : національна доповідь [Електронний ресурс]. – URL: [https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%20ukr.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf)

92. Чепурко Г., Гендерна рівність у світі праці в Україні / Гульбаршин Чепурко; Міжнародне бюро праці, Група технічної підтримки з питань гідної праці та Бюро МОП для країн Центральної та Східної Європи. / Київ: МБП, 2010.

93. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників.  
URL: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics /10\\_133226.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics /10_133226.doc.htm)
94. Шульженко І.В., Сазонова Т.О. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2010. № 2. С. 79–83.
95. Benner C. and Pastor M. (2017) “Inclusive Economies Indicators Full Report” Rockfellerfoundation [Online], URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/report/inclusive-economies-indicators-executivesummary/>
96. Terry McKinley. Inclusive Growth Criteria and Indicators: An Inclusive Growth Index for Diagnosis of Country Progress. ADB Sustainable Development Working Paper Series. No. 14, June 2010.