

затрат, належне облаштування робочого місця з дотриманням санітарно-гігієнічних та ергономічних норм і т. д.).

**Висновки.** З вищевикладеного випливає, що розроблення системи заходів із забезпечення вікової різноманітності в академічному середовищі ЗВО має стати складовою частиною державної освітньої політики, а не лише приватною ініціативою окремих ентузіастів чи зацікавлених професійних спільнот. На часі не лише пілотні описові студії, а й строго вивірені експериментальні дослідження з рандомізованими групами або вибірками з іншими формами дизайну експериментальних груп та фіксацією відповідних зрушень у разі впровадження рекомендованих технологій підвищення конкурентоздатності ЗВО шляхом вікового урізноманітнення і доцільного збалансування їх персоналу.

### Література

1. Карпенко З. С. Мобінг в акмеперіоді: ризики і ресурси корекції життєвого сценарію особистості. *Психологічний часопис*. 2018. № 6(16). С. 82–94.
2. Магдисюк Л. І. Теоретико-емпіричні межі поняття ейджизму у психології. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3(32). С. 167–172.
3. Макарова О. В., Гоцуляк О. О. Питання ейджизму в Україні. *Молодий вчений. Юридичні науки*. 2020. № 8(84). С. 74–77.
4. Печериця Н. М. Ейджизм студентської молоді та соціально-педагогічні напрями його подолання. *Педагогічні науки*. 2018. Випуск LXXXII. Том 2. С. 216–220.
5. Morrow-Howell N., Galucia N., Swinford E. & Tanner M. Challenges and opportunities of age diverse universities: Perspectives from admissions and career services. *Gerontology & Geriatrics Education: Taylor & Francis Group, LLC*. 2020. 17 Dec. 19 p. <https://doi.org/10.1080/02701960.2020.1864345>.

**Кізь Ольга Богданівна**

кандидатка психологічних наук,  
доцентка кафедри психології,  
керівниця Центру гендерних досліджень і  
впровадження політики рівних прав і можливостей  
Тернопільського національного педагогічного  
університету імені Володимира Гнатюка,  
Тернопіль, Україна

## ПІДГОТОВКА ПСИХОЛОГІВ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ДО УПРОВАДЖЕННЯ ГЕНДЕРНОЧУТЛИВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ У КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

Система професійної підготовки конкурентоспроможних психологів бізнесу та управління у закладах вищої освіти вимагає аналізу трансформацій сучасного ринку праці в умовах повномасштабної війни та врахування

перспектив повоєнного відновлення й економічного розвитку України. Перед національною економікою постали виклики, які стимулюють пошук нових моделей соціально-економічного розвитку та його психологічного супроводу задля активізації та забезпечення рівної участі жінок і чоловіків в економічному житті країни.

Відшукуючи ефективні шляхи модернізації України, варто взяти до уваги дослідження Дарона Аджемоглу із Гарвардського університету і Джеймса Робінсона із Університету Чикаго, котрі у своїй книзі «Чому нації занепадають» означають глибинні причини того, чому одні країни – багаті, а інші – бідні. Дослідивши історію становлення суспільно-економічних відносин у багатьох країнах світу на всіх континентах земної кулі, учені виявили: економічний успіх різних держав не залежить від клімату, географічного положення, ментальних якостей народу, історії, мови. Найуспішнішими стали ті країни, де за допомогою управлінських інституцій створено суспільство, ключовою цінністю якого є рівні економічні і політичні права кожного, зокрема вільний розвиток і вільна праця будь-якого громадянина [1].

У Світовому рейтингу конкурентоспроможності країн у 2021 році (World Competitiveness Rankings-2021) представлені дані 64 країн світу із розподілом інформації на чотири категорії: економічні показники, інфраструктура, ефективність уряду та ефективність бізнесу. Рейтинг очолили країни Європи: Швейцарія, Швеція, Данія, Нідерланди, Сінгапур. Україна посіла 54-те місце (у 2017 році займала 60-ту позицію) [9].

У 2021 році Україна втратила 15 позицій у глобальному індексі гендерного розриву (Global Gender Gap Index) країн Всесвітнього економічного форуму і посіла в рейтингу 74 місце зі 156 [11]. Рейтинг сформували на основі даних у чотирьох категоріях: «Економічна участь та можливості», «Реалізація в освіті», «Здоров'я та життєзабезпечення» і «Розширення прав та можливостей у політиці». Наше суспільство, на жаль, далеке від досягнення рівності чоловіків і жінок у соціально-економічному плані.

Ігнорування необхідності забезпечення рівних прав жінок і чоловіків гальмує розвиток як світової, так і української економіки. Дослідники Глобального інституту МакКінзі (McKinsey) констатують: якщо жінки досягнули б повної рівноправності на ринку праці, то світовий ВВП зріс би на 26% і становив би у 2025 році 28 трлн доларів США [10]. Досвід низки держав упродовж багатьох десятиліть демонструє, що саме гендерна нерівність гальмує розвиток суспільства, завдає збитків добробуту міст, регіонів, спричиняє зниження продуктивності праці й уповільнення темпів економічного зростання.

У Цілях сталого розвитку, ухвалених 25 вересня 2015 на Саміті ООН, що проходив в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН в Нью-Йорку, окреслено ключові напрямки розвитку країн світу [7]. 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»: «Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток». Вона включає вирішення низки 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.

Попри те що, орієнтація на гендерну рівність в Україні декларована, сфери діяльності українських підприємств і досі поділяють на умовно «чоловічі» та «жіночі», відображаючи горизонтальну (розподіл професій на «жіночі» та «чоловічі») і вертикальну (керівні посади переважно обіймають чоловіки) сегрегацію.

Жінки становлять 53–54% від загальної кількості населення України, проте непропорційно представлені в бізнесі та в середньому отримують заробітну плату на 24% меншу порівняно з чоловіками [9]. Ця диспропорція спричинена не прямою дискримінацією на етапі встановлення зарплатні, а горизонтальною та вертикальною стратифікацією ринку праці: жінки частіше працюють у менш оплачуваних секторах економіки й на нижчих посадах. Найменше жінки представлені у транспортному, будівельному, промисловому та енергетичному секторах.

Результати досліджень доводять, що присутність жінок у керівництві компаній значною мірою позитивно впливає на особливості корпоративної культури та менеджменту загалом. Так, виявлено відмінності у рішеннях, які приймали жінки-керівниці та їхні колеги-чоловіки (В. Adams та Р. Funk), меншу схильність жінок до конфліктів та більшу схильність до ризику, більш розвинений емоційний інтелект та вищу психологічну ефективність: авторитет керівника, мотивацію співробітників, задоволеність роботою (D. Goleman). Відтак, керівники чоловіки та жінки в компаніях можуть мати різні підходи до управління, по-різному ухвалювати рішення, по-різному досягати стратегічної та внутрішньо-корпоративної ефективності компанії.

Гендерна нерівність відображається у різних аспектах: дискримінації жінок на ринку праці у формах нерівної оплати праці, нерівних можливостях та незахищеній зайнятості; нерівномірності доступу жінок до економічних ресурсів; нерівномірності концентрації жінок та чоловіків у різних галузях ринку праці; низькому рівні участі жінок у прийнятті рішень (непропорційне представлення жінок на керівних позиціях); нерівномірному розподілу пенсійного забезпечення; різній представленості у політичних та громадських органах влади [3; 9].

Гендерна рівність є явищем, яке відображає справедливе ставлення рівною мірою до жінок і чоловіків. Ідеал гендерної рівності означає, що жінки та чоловіки мають рівний соціальний статус, однакові умови для реалізації своїх прав, однакові можливості робити внесок у національний та місцевий

політичний, економічний, соціальний розвиток і користуватися його результатами. До інструментів досягнення гендерної рівності в корпоративному секторі належить робота над внутрішніми політиками компаній – документами, які визначають кодекс поведінки працівників та керівництва компаній.

Цікавим в означеному контексті є дослідження консалтингової компанії «Гранд Торнтон», яка, спостерігаючи за зміною становища жінок у бізнесі упродовж 14 років, аналізуючи власну діяльність та розмірковуючи над світовим рівнем гендерної рівності, надала 10 рекомендацій лідерам бізнесу щодо збільшення гендерного різноманіття (див. табл. 1) [12].

Таблиця 1

**Рекомендації лідерам бізнесу  
щодо збільшення гендерного різноманіття**

<i><b>Відданість ідеї гендерної рівності</b></i>	Показуйте відданість цій ідеї, адже саме демонстрація керівництвом власного ставлення є першим кроком до досягнення гендерної рівності.
<i><b>Різнманітність та інклюзивність як цінності</b></i>	Зробіть різноманітність та інклюзивність основними цінностями компанії.
<i><b>Чіткі цілі</b></i>	Визначте чіткі цілі для досягнення різноманіття та інклюзивності.
<i><b>Грошові заохочення</b></i>	Поєднайте досягнення гендерної рівності з грошовим заохоченням.
<i><b>Репрезентативність участі жінок</b></i>	Уникайте токенизму, коли важлива лише кількість жінок на керівних посадах, а не репрезентативність їхньої участі.
<i><b>Менше «маленьких мене»</b></i>	Зменште кількість «маленьких мене» при прийомі на роботу та підвищенні, не надаючи переваги представникам однієї з вами статі.
<i><b>Пошук жінок усередині компанії</b></i>	Запровадьте поручительство-спонсорство в компанії, відшукуючи талановитих жінок не поза її межами, а спочатку всередині неї.
<i><b>Переваги гендерного різноманіття</b></i>	Докажіть переваги, адже докази комерційного успіху завдяки гендерному різноманіттю допоможуть переконати скептиків і полегшать введення необхідних змін та нових ініціатив.
<i><b>Комфорт у дискомфорті</b></i>	Лідерам потрібно усвідомити, що зміни в напрямі гендерної рівності не будуть відбуватися легко і швидко.
<i><b>Ваша історія</b></i>	Розкажіть свою історію. Нехай у ній будуть не тільки ефективні практики, а й помилки та проблеми.

Згідно з результатами аналізу Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ), проведеного в рамках проекту Програми розвитку ООН в Україні «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств», загальне співвідношення чоловіків та жінок-економічних лідерів в Україні – 60:40. Якщо ж розглядати окремо ФОП та керівників юридичних осіб, які увійшли до категорії «економічні лідери», то виявляється, що гендерна нерівність у цій сфері значно суттєвіша. Жінки представляють лише 30 % керівників юридичних осіб [8].

З метою підвищення обізнаності роботодавців щодо шляхів забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у трудових відносинах (зменшення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків, протидії дискримінації за ознакою статі, поєднання сімейних та професійних обов'язків) видано наказ Мінсоцполітики від 29 січня 2020 р. № 56, яким затверджено «Методичні рекомендації щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових відносинах» [6]. Разом з тим, у 2021 році Мінсоцполітики видано наказ від 9.08.2021 р. № 448 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями» [5].

Кабінет Міністрів України 12 серпня 2022 року схвалив Державну стратегію забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків на період до 2030 року [2]. Також уряд затвердив операційний план щодо її реалізації на 2022-2024 роки. Схвалення Стратегії зумовлено необхідністю забезпечення реалізації єдиної державної політики, спрямованої на досягнення рівних прав та рівних можливостей жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства, вдосконалення механізмів її реалізації. В обґрунтуванні Стратегії наголошується, що незважаючи на позитивні зрушення у сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, повномасштабна війна росії проти України загострила існуючі проблеми та створила нові виклики для різних груп жінок і чоловіків: переміщення, втрата доходу, насильство, зокрема сексуальне, пов'язане з конфліктом, ризики торгівлі людьми, тощо. Закріплено ключові цілі для вирішення цих проблем, а саме: ефективне та злагоджене функціонування національного механізму забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків; протидія усім формам насильства, включно з насильством пов'язаним із конфліктом; забезпечення рівних прав та можливостей жінок та чоловіків для розвитку у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та спорту тощо; забезпечення рівної участі жінок та чоловіків у різних сферах економічної діяльності, що створить підґрунтя для гальмування процесів росту рівня бідності населення, пов'язаних із агресією російської федерації в Україні [2].

Психологічний супровід упровадження гендерних ініціатив та створення гендерночутливої корпоративної політики в бізнес-організації стосуватиметься окрім іншого, й таких аспектів її діяльності: стиль управління і командна співпраця; прийняття рішень, вирішення проблем і розв'язання конфліктних ситуацій; побудова партнерських міжособистісних відносини в колективі; формуванням гендерноорієнтованої корпоративної культури; безбар'єрний кар'єрний розвиток; мінімізація нерівності можливостей чоловіків і жінок для реалізації особистісного потенціалу; попередження сексуальних домагань на робочому місці тощо.

Беручи до уваги, що майбутній психолог бізнесу та управління здійснюватиме психологічний супровід бізнес-діяльності, сприятиме оптимізації взаємодії суб'єктів бізнесу між собою та із суспільством, вивчатиме вплив організаційних факторів виробництва на якість трудової діяльності працівників та розроблятиме заходи задля поліпшення умов їхньої праці і підвищення економічної ефективності підприємства, нами розроблено програму вибіркової навчальної дисципліни «Гендерночутлива корпоративна політика» для здобувачів другого (магістерського) ступеня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Програма розрахована на 4 кредити (120 годин): 20 год. – лекційних, 16 год. – практичних та 84 год – самостійної роботи.

Програмою передбачено вивчення десятиох тем в ході лекційних та практичних занять:

**1. Гендерна компетентність психолога бізнесу та управління.** Гендерна компетентність та її складові. Поняття про гендер, гендерні відносини, гендерні ролі, гендерний режим. Гендерні стереотипи, гендерні упередження, гендерні настановлення. Гендерна чутливість. Правові аспекти гендерної рівності.

**2. Гендерні аспекти економіки.** Чоловіки і жінки на ринку праці України. Ознаки гендерованості ринку праці. Гендерні особливості кар'єрного зростання. Невидимі гендерні бар'єри в менеджменті і бізнесі. Феномени «скляної стелі», «липкої підлоги», «скляного ескалатора», «скляного урвища». Економічні, соціальні та психологічні умови справедливої конкуренції. Гендерна депривація та її чинники.

**3. Гендерна сегрегація на ринку праці.** Поняття гендерної сегрегації праці та її причини. Професійна та галузева сегрегація. Горизонтальна та вертикальна сегрегація. Роль гендерних стереотипів у відтворенні гендерної сегрегації. «Чоловічі» і «жіночі» види економічної діяльності. Конкурентноспроможність жінок і чоловіків на українському ринку праці.

**4. Гендерна нерівність в оплаті праці.** Нерівність в оплаті праці жінок і чоловіків за професіями і галузями. Причини розбіжностей в оплаті праці. Концентрація жінок у низькооплачуваних галузях. Фемінізація чи «жіноче

обличчя» бідності. Гендерний аспект економічної депривації. Упровадження нових моделей оплати праці персоналу компанії.

**5. Гендерна дискримінація на ринку праці.** Поняття дискримінації на ринку праці. Види дискримінації. Дискримінація за ознакою статі з боку працедавців, співробітників, інвесторів, клієнтів. Практики подолання дискримінації за ознакою статі на ринку праці. Гендерні квоти серед топ-менеджерів і директорів правління.

**6. Соціально-психологічні проблеми ділової жінки.** Публічна та приватна сфери життя. Оплачувана (продуктивна) та неоплачувана (домашня, репродуктивна) праця. Час як ресурс. Почуття провини, феномен «відмови від кар'єри», комплекс «супержінки», емоційне вигорання. Шляхи попередження психологічних проблем ділової жінки. Умови успішного поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками.

**7. Жіночий і чоловічий стилі управління.** Гендерний склад топ-менеджменту компанії. Жіноче і чоловіче лідерство/керівництво. Гендерні упередження щодо керівниці. Маскулінний та фемінний стилі управління.

**8. Сексизм, сексуальні домагання, ейджизм та мобінг у трудових відносинах.** Сексизм і його прояви у трудових відносинах. Сексуальні домагання на робочому місці: ознаки, викорінення, покарання кривдника. Основні форми вияву ейджизму. Мобінг: прояви та способи подолання. Правила корпоративного антисексизму, антиейджизму та антимобінгу.

**9. Гендерночутлива корпоративна політика.** Гендерна політика як ефективний інструмент менеджменту. Упровадження егалітарних цінностей в корпоративну систему компанії. Внутрішні механізми забезпечення рівних можливостей. Кодекс честі та рівних прав і можливостей у компанії. Гендерний мейстримінг. Гендерний аудит. Гендерно орієнтоване бюджетування.

**10. Жіноче лідерство в бізнесі.** Жінки у малому, середньому та великому бізнесі України. Менторство, бізнес-інкубатори, бізнес-школи та бізнес-хаби для жінок-бізнесменок. Кейс стаді успішних жінок у бізнесі: критичний аналіз особистого досвіду, структурних чинників і кар'єрних можливостей. Онлайн платформи підтримки та розвитку жіночого лідерства у бізнесі на теренах України та світу. Партнерство жінок і чоловіків у бізнесі.

Програмою курсу також передбачено підготовку та презентацію індивідуально-дослідницького завдання у формі розробки «Кодексу честі та рівних прав і можливостей компанії».

Вивчення курсу сприятиме усвідомленню слухачами залежності: гендерний аспект життєдіяльності суспільства завжди проектується на рівень підприємства, відображаючи якісні та кількісні параметри гендерної взаємодії у ньому. Тому він є важливим індикатором, який необхідно брати до уваги під час формування стратегії управління підприємством. Гендерний вимір проявляється практично в усіх сферах діяльності підприємства чи бізнес-компанії – соціальній, економічній, морально-психологічній тощо.

Управлінська й професійна культура, розвиток і мотивація персоналу, культура щоденного спілкування, лідерство, морально-психологічний клімат, прийняття управлінських рішень, маркетингова стратегія, реклама, практики менеджменту у сукупності відображають гендерну політику, яку проводять на всіх рівнях.

Гендерно компетентний психолог бізнесу та управління сприятиме тому, щоби підприємства не нехтували гендерним чинником, а гендерно-орієнтований складник упроваджувати до стратегії свого розвитку. Саме врахування гендерного аспекту збагатить культуру управління компанією, відкриє можливості професійного розвитку та кар'єрного росту персоналу і допоможе своєчасно та адекватно реагувати на зміни в суспільстві та нарощувати інноваційний потенціал сучасної економіки України.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають / Пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.
2. Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-2022-%D1%80#n15>.
3. Кізь О.Б. Проблеми становлення особистості в умовах гендерної депривації. *Вісник Національного університету оборони України : збірник наукових праць*. Київ : НУОУ, 2021. Вип. 3 (61). С. 35–49. URL : <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/20818>
4. Кращі практики гендерної рівності в Україні та світі. Український жіночий конгрес. URL : [https://womenua.today/UWC-library/uwc/2021-uwc-brochure\\_UA.pdf](https://womenua.today/UWC-library/uwc/2021-uwc-brochure_UA.pdf)
5. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення гендерного аудиту підприємствами, установами та організаціями» № 448 від 9.08.2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0448739-21#Text>
6. Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо внесення до колективних договорів та угод положень, спрямованих на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у трудових відносинах» № 56 від 29.01.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056739-20#Text>.
7. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Резолюція ООН 70/1, ухвалена Генеральною асамблеєю 25 вересня 2015 року. URL : <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
8. Смаль В. Аналітичне дослідження «Інклюзивний розвиток бізнесу: жіноче підприємництво». Київ, 2018. 132 с. URL : [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/Woman\\_Business\\_PLEDDG\\_2019.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/Woman_Business_PLEDDG_2019.pdf)
9. Україна посіла 54 місце у Світовому рейтингу конкурентоспроможності. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3291328-ukraina-posila-54-misce-u-svitovomu-rejtingu-konkurentospromoznosti.html>
10. Ten things to know about gender equality. URL : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-tril-lion-to-global-growth>
11. The Global Gender Gap Report. URL : <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
12. Women in business: beyond policy to progress / Grant Thornton. March 2018. URL : <https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/women-in-business/grant-thornton-women-in-business-2018-report.pdf>