

В. В. Мартинець,

*к. е. н., доцент, старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,
Сумський державний університет*

ORCID ID: 0000-0002-6932-9790

М. Д. Шеремет,

магістр, Сумський державний університет

ORCID ID: 0000-0003-1529-2731

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.90

ГЕНДЕРНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

V. Martynets,

*PhD in Economics, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department
of Management, Sumy State University*

M. Sheremet,

Master's Degree, Sumy State University

GENDER APPROACH IN PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

У статті обґрунтовано необхідність використання гендерного підходу в системі управління персоналом організації. Виявлено основні переваги від впровадження гендерного підходу до управління персоналом організації. Охарактеризовано такі етапи впровадження гендерного підходу: гендерний аналіз, трактування та використання результатів гендерного аналізу в процесі прийняття рішень, формування системи гендерних індикаторів. Проаналізовано основні методи гендерного аналізу. Авторами обґрунтовано доцільність впровадження гендерного підходу до управління персоналом на прикладі організації "Байт". У дослідженні було проведено гендерний аналіз персоналу організації. Основними завданнями гендерного аналізу стали: дослідити скільки жінок і скільки чоловіків працює в організації; як розподіляється персонал організації за статтю; який гендерний розподіл чоловіків та жінок у тих чи інших сферах управління організацією; як розподілені чоловіки та жінки в організації за віком та соціальним статусом; чи задовольняються потреби працівників різних вікових груп та соціальних статусів; як розподіляються ресурси між жінками та чоловіками в організації; чи створенні умови для комфортної праці різних вікових та соціальних груп робітників/робітниць; чи задовольняються потреби персоналу організації; чи включені гендерні індикатори до установчих документів організації? В статті за результатами проведеного анкетування персоналу організації "Байт", окреслено низку проблемних моментів у системі управління персоналом, вплинути на які можливо через запровадження гендерного підходу. Проаналізувавши отримані результати гендерного аналізу авторами розроблені пропозиції з впровадження гендерного підходу до управління персоналом організації "Байт", зменшення плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

У сучасних умовах інституційного середовища зростає актуальність гендерної тематики. Виникає необхідність подальшого розвитку теоретичних та практичних питань гендерної проблематики на макро- та мікрорівнях. Серед таких питань доцільно зазначити: розвиток нових технологій гендерної взаємодії; формування системи гендерних індикаторів на рівні організації; розробка методики моніторингу гендерної чутливості організації; розробка "дорожньої карти" впровадження гендерного підходу.

The article substantiates the need of using a gender approach in the personnel management system of the organization. The main advantages of introduction a gender approach to personnel management of the organization are identified. The following stages of implementation of the gender approach are characterized: gender analysis, interpretation and use of the results of gender analysis in the decision-making process, formation of a system of gender indicators. The main methods of gender analysis are analyzed. The authors reasoned the expediency of introducing a gender approach to personnel management on the example of the organization

"Byte". The study conducted a gender analysis of the organization's staff. The main objectives of gender analysis are: to investigate how many women and how many men work in the organization; how the organization's staff is distributed by gender; what is the gender distribution of men and women in certain areas of management of the organization; how men and women are divided in the organization by age and social status; whether the needs of employees of different age groups and social statuses are met; how resources are distributed between women and men in the organization, or creating conditions for comfortable work of different age and social groups of workers; whether the needs of the organization's staff are met; Are gender indicators included in the constituent documents of the organization? The article is based on the results of a survey of Byte staff, outlines a number of problematic issues in the personnel management system, which can be influenced through the introduction of a gender approach. After analyzing the results of gender analysis, the authors developed proposals for the implementation of a gender approach to personnel management of the organization "Byte", reducing staff turnover and improving the socio-psychological climate in the team.

In the current conditions of the institutional environment, the relevance of gender issues is growing. There is a need for further development of theoretical and practical issues of gender issues at the macro and micro levels. Among such issues it is worth noting: development of new technologies of gender interaction; formation of a system of gender indicators at the organizational level; development of methods for monitoring the gender sensitivity of the organization; development of a "road map" for the implementation of a gender approach.

*Ключові слова: гендер, гендерний підхід, управління персоналом, організація, гендерний аналіз.
Key words: gender, gender approach, personnel management, organization, gender analysis.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

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

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Кількість досліджень присвячених гендерній проблематиці та гендерній політиці в останні 5 років зростає. Затвердження Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року [1, с. 45], впровадження європейських стандартів рівності сприяють розвитку теоретичних та практичних аспектів гендерної проблематики. Засади гендерної практики та підходи до розвитку гендерної політики досліджували у своїх працях О. Кулачек [2, с. 298], К. Левченко [4, с. 344], А. Табанова [4, с. 106], дослідження зв'язку гендерної проблематики з ринком праці проводили Л. Курій [5, с. 90], В. Покришук, С. Коваль [6, с. 3], проблематику у контексті управління персоналом розглядали Г. Ортіна [7, с. 31], Н. Кодацька [8, с. 476], Г. Захарчин. Початком методологічних аспектів управління поведінкою кадрів були праці таких вчених: К. Маркс, Ф. Тейлор та ін. Дослідженню проблеми гендерних відмінностей, тематиці гендерного аналізу в інтелектуальній та соціальній діяльності присвячено праці В. Успенської, А. Посадської, Н. Римашевської, Є. Здравомислової [9, с. 89]. Попри велику кількість публікацій та досліджень гендерної проблематики в різних сферах, поза увагою лиша-

ються питання застосування гендерного підходу в управлінні персоналом організації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є вивчення особливостей впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Використання гендерного підходу є одним з шляхів підвищення ефективності управління персоналом. Поняття "гендер" було введено для аналізу соціальних, а не статевих відмінностей між чоловіками та жінками. Гендер охоплює економічні, соціальні, культурні характеристики, які визначають різну поведінку і ролі жінок та чоловіків у різних сферах життя: вдома, на роботі, у суспільстві. Поняття "гендер" стосується соціальної побудови взаємовідносин між жінками та чоловіками. Отже, термін "гендер" є аналітичним засобом, який використовується для розуміння соціальних процесів. Гендерний компонент є важливим індикатором оцінювання системи управління персоналом [10, с. 248].

За визначенням Організації Об'єднаних Націй, сформульованим в 1997 році, гендерний підхід — "Процес оцінки виникаючих для жінок і чоловіків наслідків будь-яких заходів, що плануються в усіх областях та на всіх рівнях. Йдеться про стратегію, завдяки якій проблеми, що постають перед жінками та чоловіками, і накопичений ними досвід мають бути враховані в процесі розробки, здійснення, контролю та оцінки політики і програм в усіх сферах суспільного життя з тим, щоб і чоловіки і жінки в рівній мірі користувалися плодами таких зусиль і для нерівності не залишалося місця" [11].

Використання гендерного підходу в управлінні персоналом організації дає можливість враховувати досвід та потреби персоналу при розробці управлінських рішень. В управлінні персоналом, гендерний підхід можна виявляти в тактиках вирішення проблем, стилях управління, формуванні міжособистісних відносин, корпоративній культурі, кар'єрному розвитку та стратегіях вирішення конфліктів.

Основними перевагами від впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом організації є: сприяння формуванню кадрової політики, яка враховує інтереси та потреби персоналу; збільшення підзвітності та



Рис. 1. Головні питання на етапах впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом організації

прозорості управлінського процесу; покращення якісних показників та інклюзивності управлінських рішень; розширення можливостей та прав чоловіків і жінок; соціально-економічний розвиток організації шляхом врахування здібностей та навичок персоналу.

Застосування гендерно орієнтованого підходу в системі управління персоналом організації також сприяє: дотриманню гендерного балансу, впровадженню принципів соціальної відповідальності та рівності, формуванню ефективної кадрової політики. Для досягнення перерахованих результатів гендерний підхід має гармонійно інтегруватися в процес управління персоналом організації та включати такі основні етапи [12, с. 3]:

По-перше, проведення "гендерного аналізу". Гендерний аналіз дозволяє систематично виявляти основні проблеми і відмінності між жінками та чоловіками, що стосуються умов праці, потреб, рівня завантаженості, зайнятості, доступу до можливостей та ресурсів.

По-друге, аналіз можливих наслідків від прийняття управлінських рішень у системі управління персоналом та проведення оцінки відображення в рішеннях тих потреб і пріоритетів, які були визначені під час первинного гендерного аналізу.

По-третє, розробка гендерних індикаторів, що дадуть можливість на постійній основі вести аналіз, моніторинг і оцінку задоволення потреб персоналу та досягнення цілей організації.

З метою визначення завдань на етапах впровадження гендерного підходу в управління персоналом організації, доцільно визначити головні запитання, відповідь на які необхідно знайти в процесі дослідження (рис. 1).

Першим кроком запровадження гендерного підходу в управлінні персоналом є проведення гендерного аналізу, який дає можливість враховувати інтереси, потреби та можливості різних груп жінок і чоловіків, що працюють в організації, а також ефективно розподіляти ресурси. В ході гендерного аналізу досліджуються види та умови праці, потреби, доступ до ресурсів та контролю за ресурсами, можливості розвитку персоналу. Результатом проведення гендерного аналізу є звіт, що містить опис гендерної ситуації в організації та рекомендації на основі отриманих даних.

Проаналізувавши наукові підходи до проведення гендерного аналізу можна виділити основні його складові:

1. Визначення мети проведення гендерного аналізу. Метою можуть бути: з'ясування причин неефективності рішень в сфері управління персоналом, пошук інноваційних методів управління та заохочення персоналу, впровадження гендерної політики в управління організацією, пошук шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом, тощо.

2. Після визначення мети, обирається метод проведення гендерного аналізу. Вибір методу для аналізу буде залежати від поставленого завдання та доступних ресурсів. Найчастіше використовують такі методи проведення гендерного аналізу (табл. 1) [13].

3. Збір емпіричних та статистичних даних. Можуть використовуватися анкетування, опитування, спостереження, вимірювання, моделювання тощо.

4. Оцінка та трактування отриманих даних. Необхідно знайти зв'язок між визначеною на першому етапі метою проведення гендерного аналізу та отриманими даними.

5. Визначення загальної ситуації та розробка управлінських рішень.

Після проведення гендерного аналізу розпочинається реалізація другого кроку впровадження гендерного підходу, що передбачає аналіз отриманих даних та наслідків від майбутніх рішень. Отримані від проведеного дослідження дані, необхідно поєднати з процесом управління з урахуванням потреб і пріоритетів персоналу, які були визначені під час проведеного гендерного аналізу.

Завершальним кроком впровадження гендерного підходу є розробка гендерних індикаторів для постійного аналізу та моніторингу задоволення потреб персоналу і досягнення цілей організації. На рівні державного управління розроблено 226 індикаторів для моніторингу гендерної рівності [14]. Всі вони розподілені за різними сферами життєдіяльності, і можуть використовуватися організаціями для визначення власних індикаторів. Але для кожної організації індикатори будуть особливими, залежно від специфіки діяльності, результатів гендерного аналізу та бажаної цілі. Індикаторами в організації можуть бути: бажаний гендерний розподіл чоловіків та жінок, гендерно-рівний розподіл у системі управління, моніторинг задоволення потреб персоналу, дотримання принципів рівності у взаємовідносинах персоналу організації, гендерно-чутлива комунікація тощо.

Впровадження гендерного підходу для підвищення ефективності управління персоналом організацією ми дослідили на прикладі організації "Байт", що займається обробленням даних та розміщенням інформації на веб-вузлах у м. Суми. В організації спостерігається висока плинність кадрів (коефіцієнт плинності в 2020 рік склав 37%), а також високий рівень емоційного напруження в колективі. Для пошуку причин зазначених проблем та шляхів вирішення нами було проведено гендерний аналіз за методикою 4R. Методика 4R є аналітичною рамкою, яка дозволяє працювати саме над процесами гендерного інтегрування до процесів управління, виділяти конкретні завдання та проблеми у цій сфері.

У межах гендерного аналізу ми визначили коло основних питань, відповіді на які необхідно знайти:

— Скільки жінок і скільки чоловіків працює в організації?

— Як представлені чоловіки та жінки в тих чи інших сферах управління організацією?

— Як розподілені чоловіки та жінки за віком та соціальним статусом (наявність сім'ї, дітей, інвалідності тощо).

Таблиця 1. Методи гендерного аналізу

Метод гендерного аналізу	Сутність методу	Особливості застосування методу
Гарвардський аналітичний/ «Структура гендерних ролей»	Досліджується інформація про те, хто які дії виконує, хто має доступ і контроль над ресурсами, хто впливає на гендерні ролі. Підхід відповідає на питання «Хто що робить?»	Використовується для збору інформації
Концепція планування, орієнтованого на людей	Використовується для збору і аналізу даних, які потім слугуватимуть базою для проєктної діяльності і розробки заходів. Використовується мікрорівневий аналіз	Грунтується на Гарвардському підході і призначена для використання в надзвичайних ситуаціях
Схема гендерного аналізу за Керолайн Мозер	Схема передбачає визначення гендерних ролей, оцінку гендерних потреб, розподілу контролю над ресурсами і прийняття рішень	Методологія гендерної політики і планування
Матриця гендерного аналізу Рані Паркер	Аналіз виконується на всіх рівнях суспільства	Основна ідея методу – планування, що дозволяє забезпечити гнучкість в ситуаціях, коли збір даних ускладнений
Аналіз можливостей і слабких сторін	В основу методу покладено ідею, що вплив кризи на людей і їх реакція на цю кризу визначаються їх сильними і слабкими сторонами (або можливостями і уразливими місцями)	Розроблений для кризових ситуацій
Підхід розширення прав і можливостей жінок Лонгві	Допомагає фахівцям з планування зрозуміти практичний сенс розширення прав та можливостей жінок і рівності, а потім оцінити, чи підтримує запланований захід/рішення це розширення прав та можливостей	Розвиток жінок розглядається з точки зору п'яти складових рівностей: добробут, доступ до ресурсів, «свідомість», участь і контроль
Social Relations Approach	Метод соціальних відносин свідчить, що всі інститути характеризуються п'ятьма різними, але взаємопов'язаними вимірами соціальних відносин: правилами, ресурсами, людьми, діяльністю та владою	Метод соціальних відносин до гендеру та планування розвитку
Метод 4R	Вивчення та аналіз рівня впливу рішень на жінок і чоловіків. Передбачає збір кількісних даних, на підставі яких потім проводиться якісний аналіз. Ця методика є аналітичною рамкою, яка дозволяє працювати над процесами гендерного інтегрування до процесів управління, виділяти конкретні завдання та проблеми у цій сфері	Метод можна використовувати в якості основи для моніторингу фінансування і виконання заходів, а також для планування необхідних змін

— Чи задовольняються потреби працівників різних вікових груп та соціальних статусів?

— Як розподіляються ресурси в організації?

— Чи створені передумови для комфортної праці різних вікових та соціальних груп робітників в організації?

— Чи включені гендерні індикатори до установчих документів організації (статуту, робочих інструкцій тощо).

Провівши гендерний аналіз персоналу організації "Байт", ми отримали такі результати:

— серед працівників, загальною кількістю 32 особи, жінок 78 %, чоловіків — 22 %, така статистика свідчить про високий рівень гендерного розриву;

— цікавою є вікова структура персоналу організації, адже за віком персонал розподілений таким чином: вік від 18 до 29 років має 21 особа (з них: 56% — жінки, 9% — чоловіки); вік від 30 до 39 років — 11 осіб (з них: 45% — жінки, 55% чоловіки), інші вікові категорії не представлені. Серед працюючих переважає молодь, і 59% персоналу — це студенти;

— суттєва ознака гендерного розриву проявляється на рівні управління, де серед 8 керівних осіб, чоловіки становлять 75%, а жінки 25%, майже вся структура управління представлена чоловіками, але підлеглі — переважно жінки. Такий розрив відображається і на рівні заробітної плати: чоловіки переважно отримують на 40% більше, ніж жінки;

— якщо розглядати соціальний статус працівників, то серед жінок в організації 56% — заміжні, серед чоловіків одружені — 40%;

— дітей мають 45% співробітників, інвалідність у 15% співробітників.

— управління персоналом та установчі документи організації не включені гендерні індикатори.

На основі проведеного анкетування 55% співробітників виявили незадоволеність умовами праці, а саме: повним робочим днем та графіком роботи, мінімальною заробітною платнею, заборонаю користуватися мобільним телефоном протягом робочого часу, процедурою оформлення додаткових вихідних.

Проаналізувавши отримані дані за результатами гендерного аналізу нами були розроблені пропозиції щодо зменшення плинності кадрів та покращення соціально-психологічного клімату:

— Запровадження системи гнучкого графіка роботи. Адже це і є причиною високої плинності кадрів, більшість з працюючих — це студентська молодь, яка прагне поєднувати навчання з роботою.

— Перегляд правил роботи для персоналу, які і є причиною напруженого соціально-психологічного клімату.

— Збільшення кількості жінок в системі управління організацією. Серед 8 керівних осіб в організації, жінки становлять лише 25%, хоча серед підлеглих кількість жінок значно переважає кількість чоловіків. Такий гендерний дисбаланс в системі управління сприяє неврахуванню потреб різних груп чоловіків та жінок в організації.

— Запровадження корпоративної культури, що базуватиметься на гендерному підході, гармонізуватиме відносини персоналу і сприятиме комфортним умовам праці всіх категорій чоловіків та жінок в організації. Необхідно запровадити кодекс корпоративної культури в організації для розбудови та підтримки внутрішньої атмосфери в колективі. Кодекс повинен включати ритуали, що сприятимуть командо-утворенню, спільним цінностям та формуванню комфортної атмосфери в колективі.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК УЦЬОМУ НАПРЯМІ

В умовах актуалізації питань гендерної рівності необхідне впровадження гендерного підходу не тільки на макро, а і на мікрорівні. Гендерний підхід має стати не лише складовою гендерної політики, а й ефективним інструментом в системі управління персоналом організації. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно проводити гендерний аналіз. Дослідження в організації "Байт" довело ефективність використання гендерного аналізу для виявлення гендерно-обумовлених слабких сторін системи управління персоналом. Проведений гендерний аналіз не тільки допоміг знайти напрями вирішення проблем,

а й заклав основу впровадження гендерного підходу в управлінні персоналом організації. Перспективи подальших досліджень є різнобічними, адже актуальність гендерної тематики тільки зростає. Насамперед є необхідність подальших напрацювань у сфері впровадження гендерного підходу до системи управління персоналом організації, розробки методики проведення гендерного аналізу та включення гендерних індикаторів у стратегії розвитку організації. В практиці управління важливо розробляти технології розвитку гендерної взаємодії персоналу, подолання стереотипного мислення, забезпечення рівного доступу до ресурсів.

Література:

1. Гусак Н. Державна програма з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві: хто повинен її виконувати? 2018. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14407/Husak_Derzhavna_prohrama_z_utverdzhennia_hendernoj_rivnosti.pdf?sequence=1
2. Кулачек О.І. Розвиток гендерної політики в Україні: реалії та перспективи. Вісник УАДУ. 2014. № 4. С. 297—303.
3. Левченко К.Б. Гендерна політика в Україні: визначення, формування, управління: монографія. Харків: НУВС, 2015. 344 с.
4. Табанова А.І. Теоретичні засади визначення поняття гендерної політики. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". 2017. № 50. С. 101—106.
5. Курій Л.О. Гендерна рівність як невід'ємна складова корпоративної соціальної відповідальності підприємств. 2017. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu174_84/e174kur.pdf
6. Покришук В., Коваль С. Проблеми гендерної зайнятості населення на ринку праці України. Україна: аспекти праці. 2011. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uap_2011_2_3.pdf
7. Ортіна Г.В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 31—33. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2012_7_10.pdf
8. Коцацька Н.О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. Молодий вчений. Соціологічні науки. 2016. № 4 (31). URL: http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2274/1_%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Захарчин Г.М., Миханцюк О.О. Гендерна політика у стратегії управління персоналом. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Запоріжжя. 2019. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 23 (1). С. 87—90.
10. Сукаленко Т.М. Гендер як соціолінгвістичне поняття. Лінгвістичні дослідження: 36 наук. праць ХНПУ ім. Г.С. Сковороди. 2013. С. 248—254.
11. Євченко С.В., Остапчук О.Л. Впровадження комплексного гендерного підходу в роботу органів державної виконавчої влади на регіональному рівні: Методичні рекомендації. 2018. 56 с.
12. Дороніна Т.О. Проблема визначення поняття "гендерний підхід" у сучасній науці та освіті. 2009.
13. Карбовська Н., Литвинова Т., Мельник Т., Суслова О. Основні стратегії та методології гендерного інтегрування. Керівництво з використання методології "3Р": Український Жіночий Фонд, 2007. 120 с.
14. Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 року. № 1517. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517-2020-%D1%80#Text>

References:

1. Husak, N. (2018), "The state program for the promotion of gender equality in Ukrainian society: who should implement it?", available at: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/14407/Husak_Derzhavna_prohrama_z_utverdzhennia_hendernoj_rivnosti.pdf?sequence=1 (Accessed 05 July 2021).
2. Kulachek, O.I. (2014), "Development of gender policy in Ukraine: realities and prospects", *Visnyk UADU*, vol. 4, pp. 297—303.
3. Levchenko, K.B. (2015), *Henderna polityka v Ukraini: vyznachennia, formuvannia, upravlinnia* [Gender policy in Ukraine: definition, formation, management], NUVS, Kharkiv, Ukraine.
4. Tabanova, A.I. (2017), "Theoretical principles of defining the concept of gender policy", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, vol. 50, pp. 101—106.
5. Kurij, L.O. (2017), "Gender equality as an integral part of corporate social responsibility of enterprises", available at: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/eu174_84/e174kur.pdf (Accessed 05 July 2021).
6. Pokryschuk, V. and Koval', S. (2011), "Problems of gender employment in the labor market of Ukraine", *Ukraina: aspekty pratsi*, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uap_2011_2_3.pdf (Accessed 05 July 2021).
7. Ortina, H.V. (2012), "Gender aspects of leadership in management practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 31—33, available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ecde_2012_7_10.pdf (Accessed 05 July 2021).
8. Kodats'ka, N.O. (2016), "Gender approach in personnel management", *Sotsiologichni nauky*, vol. 4 (31), available at: http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2274/1_%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 05 July 2021).
9. Zakharchyn, H.M. and Mykhantsiu, O.O. (2019), "Gender policy in personnel management strategy", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriiia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 23 (1), pp. 87—90.
10. Sukalenko, T.M. (2013), "Gender as a sociolinguistic concept", *Zb nauk. prats' KhNPU im. H.S. Skovorody*, pp. 248—254.
11. Yevchenko, S.V. and Ostapchuk, O.L. (2018), *Vprovadzhenia kompleksnoho gendernoho pidkhodu v robotu orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady na rehional'nomu rivni: Metodolohii rekomendatsii* [Introduction of an integrated gender approach in the work of state executive bodies at the regional level: Methodological recommendations], Zhytomyr, Ukraine.
12. Doronina, T.O. (2009), "The problem of defining the concept of "gender approach" in modern science and education", *Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriiia "Pedahohika, psykholohiia i sotsiologhiia"*, vol. 3 (145), pp. 22—26.
13. Karbovs'ka, N. Lytvynova, T. Mel'nyk, T. and Suslova, O. (2007), *Osnovni stratehii ta metodolohii gendernoho intehruvannia. Kerivnytstvo z vykorystannia metodolohii "3R"* [Basic strategies and methodologies of gender integration. 3P Methodology Guide], *Ukrains'kyj Zhinochyj Fond*, Kyiv, Ukraine.
14. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "Issues of data collection for monitoring gender equality", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1517-2020-%D1%80#Text> (Accessed 05 July 2021).

Стаття надійшла до редакції 12.07.2021 р.