

Тамара Чоп, Оксана Потіха, Наталія Габрусєва
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Tamara Chop, Oksana Potikha, Nataliia Habrusieva
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

SPECIFICITY OF DEVELOPING GENDER-SENSITIVE BUSINESS STRATEGIES DURING WARTIME

Резюме. Впродовж останніх декількох років Україна переживає катастрофічну втрату власного населення, знищена інфраструктура, зокрема енергетична, житловий фонд, порушена логістика, знижений експорт - все це призводить до глибокої економічної кризи, яка, навіть попри потужну фінансову допомогу європейських партнерів, залишається критичною проблемою в умовах постійної невизначеності та небезпеки. Впровадження гендерно чутливих стратегій у корпоративну культуру дозволить створити підтримуюче середовище для різних соціальних груп, забезпечуючи стабільність та привабливість компаній для працівників. Важливим питанням реалізації гендерного підходу є становище жінок на ринку праці. Жінки відіграють важливу роль у підтримці бізнесу в умовах кризи, збільшуючи свою частку серед нових підприємців. У 2024 році вони створили 59% нових ФОПів, що свідчить про зростання їхньої активності. Гендерно чутливі бізнес-стратегії сприяють створенню умов для рівноправного доступу до ресурсів, покращують соціальну згуртованість і допомагають компаніям ефективно адаптуватися до викликів війни. Ці стратегії також є важливими інструментами для досягнення цілей сталого розвитку, які залишаються орієнтиром для України навіть в умовах війни. Реалізація інклюзивних та гендерно чутливих підходів сприяє підвищенню стійкості суспільства, посиленню ролі жінок у бізнесі та створенню умов для економічного відновлення. Державні та міжнародні ініціативи, такі як підтримка жінок-підприємниць та впровадження принципів розширення прав жінок у бізнесі (WEPs), відіграють ключову роль у розвитку гендерної рівності. Гендерний баланс та інклюзивність стають не лише питаннями етики, але й важливими факторами підвищення ефективності бізнесу в умовах кризових ситуацій. Таким чином, інтеграція гендерно чутливих стратегій є невід'ємною складовою

сучасного бізнесу, який прагне стійкості, соціальної відповідальності та економічного успіху.

Summary. *Over the past few years, Ukraine has faced a catastrophic loss of its population, destruction of infrastructure, including energy systems, housing stock, and disrupted logistics. Declining exports have plunged the country into a deep economic crisis, which, despite substantial financial aid from European partners, remains a critical issue amidst ongoing uncertainty and danger. The implementation of gender-sensitive strategies in corporate culture can create a supportive environment for diverse social groups, ensuring stability and making companies more attractive to employees. A crucial aspect of applying a gender-sensitive approach is the position of women in the labor market. Women play a significant role in sustaining businesses during crises, increasing their share among new entrepreneurs. In 2024, they accounted for 59% of newly registered individual entrepreneurs, highlighting their growing activity. Gender-sensitive business strategies contribute to creating conditions for equal access to resources, enhancing social cohesion, and helping companies effectively adapt to the challenges of war. These strategies are also vital tools for achieving sustainable development goals, which remain a benchmark for Ukraine even during wartime. Inclusive and gender-sensitive approaches strengthen societal resilience, enhance women's roles in business, and create conditions for economic recovery. Governmental and international initiatives, such as supporting women entrepreneurs and implementing the Women's Empowerment Principles (WEPs), play a key role in advancing gender equality. Gender balance and inclusivity are no longer just ethical concerns but critical factors in improving business efficiency during crises. Thus, integrating gender-sensitive strategies has become an essential component of modern business striving for resilience, social responsibility, and economic success.*

Вступ. Війна в Україні докорінно змінила умови для бізнесу, вона спричинила серйозні економічні, соціальні та культурні зміни, які вимагають від компаній швидкої адаптації. Ці виклики спонукали підприємства не лише шукати нові ринки, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність, але й переглянути свої підходи до соціальної складової. В умовах війни соціальна відповідальність бізнесу, в тому числі внутрішня, набуває критичного значення, оскільки саме так компанії демонструють власну свідому позицію, готовність підтримувати своїх співробітників і суспільство.

Крім усього іншого, війна актуалізувала питання гендерної рівності та підтримки жіночого лідерства, оскільки жінки в українському бізнесі часто беруть на себе додаткові обов'язки,

долаючи нові виклики й продовжуючи підтримувати як економічну стабільність своєї сім'ї, так і роботу власних підприємств. Значна частина жінок в останні роки забезпечує високий відсоток новостворених малих та середніх підприємств. За даними Опендатабот у 2024 році 59% новостворених ФОП належать жінкам, це понад 43 тисячі підприємств і «більш ніж половина від загальної кількості новостворених фопів за перший квартал цього року» [1]. Це на 8% більше, ніж у 2021 році. В цьому контексті, саме продумана гендерно чутлива стратегія не лише посилює жіночу видимість у бізнесі, створює позитивний образ жінок-лідерів у суспільстві, але й сприяє залученню нових ресурсів та підтримки. Це, в свою чергу, посилює компанії, впливає на прибуток, їхню рентабельність.

Гендерно чутливі бізнес-стратегії допомагають компаніям адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інклюзивні та соціально відповідальні практики. У цих умовах бізнес, що реалізує гендерно чутливі стратегії, може стати важливим чинником соціальної згуртованості та стійкості українського суспільства.

Основна частина. Впровадження гендерно чутливої стратегії є невід'ємною частиною сталого суспільства, оскільки вона сприяє досягненню рівності, інклюзивності та соціальної єдності. Широкомасштабна війна внесла суттєві корективи в реалізацію цілей сталого розвитку як частину проєвропейського вектору руху, якого Україна дотримується впродовж тривалого часу. Президентом України у 2019 році було підписано Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2], в якому зазначалось про забезпечення дотримання 17 ЦСР, зважаючи на адаптацію результатів до специфіки розвитку України. Попри те, що ситуація в країні відтоді суттєво ускладнилась повномасштабним вторгненням росії, Цілі сталого розвитку залишаються орієнтиром для забезпечення ефективної відбудови України у повоєнний час, вони визначають орієнтири для вирішення глобальних викликів. Більше того, шляхи вирішення проблем, пов'язаних із військовими діями є частиною глобального плану реалізації завдань ЦГР (Цілей глобального розвитку) та приводом для їх переосмислення, оскільки фокусування на екології та довкіллі, домінуючі в полі зору європейських країн останні роки, зміщується із усвідомленням того факту, що відсутність базового миру, пріоритету цінності життя та гідності людини, стабільної економіки відмінюють будь-які зусилля, зроблені у цьому напрямку.

Це знову ж таки повертає увагу суспільства до соціальної складової реалізації глобальних цілей, яка зосереджена на подоланні бідності, збільшенні тривалості та рівня життя, важливих аспектів

рівності, прав людини та інклюзивності з-поміж інших завдань. В контексті повномасштабної війни в Україні стало очевидним, що соціальна стійкість і рівність є не лише важливими етичними аспектами, але й практичними інструментами для підвищення загальної стійкості суспільства, особливо в кризових умовах [3].

Війна поглибила проблеми, які суспільство намагалось подолати у мирний час: пошук швидких і дешевих рішень, замість системної та сталої стратегії, соціальна недовіра, недостатня спроможність, брак персоналу [4]. Водночас, вона кардинально змінила умови функціонування бізнесу, що спонукало компанії переглядати свої стратегії та шукати шляхи для адаптації в умовах кризи. Як показує Звіт «Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці та в підприємництві в умовах Повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України», наша країна попри війну продовжує реалізовувати впровадження норм гендерної рівності, через консолідування зусиль державних, громадських та міжнародних структур) [5]. Так, наприклад, ключовими програмами, спрямованими на підтримку жінок-підприємниць є програми: «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID), програма релокації бізнесу West Business Hub (ПРООН, Український центр сприяння інвестиціям і торгівлі), Western NIS Enterprise Fund (Міністерство економіки, KSE Foundation), спрямовані на покращення бізнес-процесів та розвитку виробництва, облаштування робочих місць, менторські програми, масштабування [5; 11].

Спільною платформою для співпраці органів державної влади, громадських, міжнародних організацій, бізнесу стала Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року (2022 р). Громадськість, бізнес та уряд за підтримки ООН Жінки в Україні активно популяризують та підтримують впровадження Принципів розширення прав і можливостей жінок (WEPs) в українських компаніях. На сьогодні 34 компанії в Україні підписали WEPs, і їхня кількість продовжує зростати навіть під час повномасштабного вторгнення [6].

Образ сучасного бізнесу в умовах війни — це передусім бізнес, який змушений не лише боротися за власне виживання, а й відповідати на виклики суспільства, стаючи активним гравцем у сфері соціальної відповідальності. Сьогоднішній бізнес дедалі більше визнає, що підтримка соціальної рівності та забезпечення безпеки працівників, зокрема жінок, які нерідко залишаються більш вразливими у воєнний час, чоловіків-ветеранів, людей з інвалідністю, є не просто питанням репутації, а й необхідністю для стійкості та ефективності. Саме тому

функціонування бізнес-структур має відштовхуватись від формування гендерно чутливої стратегії, залучати у всі спектри власної діяльності гендерно чутливий підхід.

Гендерно-чутлива стратегія – це комплексний план дій, розроблений для досягнення гендерної рівності в конкретній сфері або організації. Вона включає конкретні цілі, заходи та індикатори для моніторингу прогресу, який враховує інтереси та досвід як жінок, так і чоловіків. Цей підхід спрямований на забезпечення рівного доступу до ресурсів, переваг розвитку та прийняття рішень для всіх соціальних груп. В документі, підготовленому аналітичним центром Cedos міститься 20 рекомендацій щодо втілення принципу гендерної рівності та інклюзії у процесах відновлення і розвитку на місцевому рівні. Вони передбачають реалізацію конкретних практичних рішень у 6 сферах: урядування, бюджетування, безпека, соціальний захист, мобільність і дозвілля [4].

Відштовхуючись від цього дослідження можна сформулювати наступні аспекти гендерно-чутливої стратегії:

1. Врахування гендерних розривів:

Аналіз гендерних розривів у різних сферах життя, таких як освіта, зайнятість, охорона здоров'я та політика. *Гендерні розриви* – це розриви у будь-якій сфері між чоловіками та жінками з огляду на рівень їхньої участі, доступу, прав, оплати праці, фінансової компенсації за виконану роботу [7]. Для виявлення та попередження гендерних розривів необхідно використовувати гендерно-чутливі дані. Так, у своєму виступі «Гендерні розриви на ринку праці» Марина Головка, HR-директор сайту robota.ua, експертка в області ринку праці та управління персоналом в HR сфері міжнародних та національних компаній показала, що за період 2023 року керівні посади жінки займали лише у 32,3 %, складаючи 49 % населення світу. Цей відсоток знижується до 25 %, якщо досліджувати кількість жінок серед керівництва вищої ланки. «Середній розрив в оплаті ЄС, зазначає вона, становить 13 %». [8]. Аналізуючи ситуацію в Україні, пані Марина зазначила: гендерний розрив в оплаті становить 18,6 %, очевидно, що найменш представленими є жінки у питомо чоловічих виробничих сферах праці, та у галузі STEM (29,2 %) [Там само]. Дані дослідження ООН Жінки вказують на присутність лише 18% жінок на керівних посадах великих підприємств, в середніх ця частка складає 25% [8].

2. Інклюзивність:

Забезпечення активної участі всіх соціальних груп, включно із вразливими категоріями населення, зокрема жінками, групами відмінними за статтю, матеріальним становищем, сексуальною

орієнтацією, наявності інвалідності тощо, у процесах прийняття рішень. Станом на 2023 рік кількість людей з інвалідністю становила 3 мільйони чоловік, тільки за роки війни інвалідність отримало 300 тисяч осіб і ця кількість невинно зростає [9]. Попри те, що інклюзивність стала офіційною опцією на рівні держави, суспільний простір залишається малодоступним. Крім того, мова йде не лише про фізичну доступність, а про зміну підходу до роботи. Офіційно працевлаштованими станом на липень 2023 року є лише 428 785 осіб [10]

3. Підтримка рівноправного партнерства:

Створення умов для рівноправного партнерства між жінками та чоловіками у всіх сферах життя, включаючи сім'ю, роботу та громадське життя. Одним з найбільш важливих процесів є баланс професійного та особистого життя, рівний розподіл обов'язків по догляду між жінкою та чоловіком, відсутність яких призводить до недостатньої присутності жінки на ринку праці, впливає на економічну стабільність родини. В цьому контексті потреба у заохоченні чоловіків до використання відпустки по догляду за дитиною, вимога гнучкого графіку роботи, захист батьків від дискримінації та несправедливого звільнення є цілком очевидними [4]. Гендерний баланс важливий для економіки і є тим фактором, який підвищує продуктивність бізнесу, вказує глобальне опитування від Міжнародної організації праці (2019 р.). Дослідження, проведене у 70 країнах свідчить про збільшення продуктивності та прибутку у більш, ніж 60% компаній [11]. Гендерна стратегія передбачає реалізацію через гендерний мейнстримінг – (ре)організацію, вдосконалення, встановлення та оцінку політичних процесів таким чином, щоб учасники процесу прийняття політичних рішень дотримувалися гендерного підходу в усіх сферах політики та на всіх етапах [7]. В свою чергу, *гендерно чутливий підхід*, за визначенням української урядової інструкції, «забезпечує врахування інтересів і досвіду жінок та чоловіків як невід'ємної складової планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики і програм у політичній, економічній і соціальних сферах для отримання жінками і чоловіками рівних благ» [12]. Основними пунктами гендерного підходу є: виявлення прогалин та проявів гендерної нерівності у певній сфері; виявлення бар'єрів, що перешкоджають певним групам населення повноцінно отримати користь та брати участь у процесах розвитку у цій сфері; виявляти можливості, пов'язані із залученням представників конкретних груп населення до процесів розвитку; оцінка впливу процесів на становище різних груп жінок та чоловіків; забезпечення того, що процеси розвитку створюють рівну

користь/рівні результати для різних груп населення. Інструментами гендерної підходу є гендерна статистика, оцінка гендерного впливу, гендерний моніторинг, гендерне бюджетування.

Важливим елементом гендерно чутливого підходу залишається *інтерсекційність* – інструмент для аналізу, адвокації та розробки політики, що оцінює множинну нерівність. «Він допомагає зрозуміти, яким чином поєднання різних складових ідентичності особи впливають на доступ до прав і можливостей. Інтерсекційний підхід до гендерної нерівності визнає той факт, що жінки мають різний досвід залежно від окремих аспектів їхньої ідентичності, у тому числі расової та етнічної належності, соціального класу, сексуальної орієнтації, релігії, віку та інших аспектів» [13].

Найпоширенішими практиками, які пропонує бізнес у сфері підтримки гендерної рівності є: Навчальні програми з питань гендерної рівності: Направлені на розширення представленості жінок на керівних посадах (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», НЕК «Укренерго», ДТЕК та ін.); Програми жіночого лідерства: StarLight Media, UKRSIBBANK BNP Paribas Group та інші; Корпоративні програми з підтримки батьківства та піклування: Створення мережі дитячих кімнат на підприємствах, надання послуг няні (АЗК ОККО, StarLight Media, Київстар та ін.); Програми підготовки та перекваліфікації жінок: Включаючи професії, в яких жінки є малопредставленими (ДТЕК, Ліка-Комфорт, Beetroot, Астарта тощо); Програми медичного страхування для працівниць та членів родини: Samsung, Shell Рітейл Україна, 1+1 тощо; Програми працевлаштування вразливих верств жінок: Ельдорадо, ЕУ, Астарта [5]. Водночас вирішується питання інклюзії та працевлаштування людей з інвалідністю. У 2023 році було презентовано спеціальну платформу вакансій «Працюй!» [14], станом на листопад 2024 року проєкт пропонує 1224 вакансії зі всієї України. З боку держави запроваджена компенсація на облаштування робочих місць, для людей з інвалідністю, податкові пільги, «систематичні тренінги та семінари для кадрового персоналу щодо взаємодії з різними видами інвалідності та створення адаптивних робочих умов» [15].

Питання балансу між професійним та особистим життям залишається актуальним для працівників. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною» від 15 квітня 2021 року №1401-IX дозволяє одноразову оплачувану відпустку при народженні дитини тривалістю до 14 календарних днів, також батько може брати відпустку для догляду за

дитиною до досягнення нею трирічного віку. Проте у нас все ще відсутня успішна світова практика заохочення татусів користуватися відпусткою шляхом впровадження норми, яка передбачає можливість використовувати два місяці відпустки виключно одному з батьків. Натомість зазначена можливість «у період перебування у відпустці для догляду за дитиною працювати на умовах неповного робочого часу або вдома» [16].

Таким чином, український бізнес попри війну продовжує впроваджувати заходи щодо встановлення та поширення прав гендерної рівності як у внутрішньо корпоративній політиці, так і в роботі з зовнішнім середовищем. Як правило, така практика притаманна великим компаніям – представникам міжнародних корпорацій, або тих, хто співпрацює з міжнародними партнерами, проте останнім часом спостерігається зростання активності малого та середнього бізнесу в Україні щодо впровадження політики гендерної рівності. Компанії долучаються до програм підтримки жіночого лідерства, навчання, інклюзії, батьківства. Формування гендерно чутливих бізнес-стратегій залишається важливою вимогою, яка не лише урізноманітнює внутрішній простір соціальних комунікацій, зважає на виклики, з якими зустрічаються вразливі групи населення України зараз, формує підтримуюче та гнучке середовище, але й готує плацдарм для відбудови країни, адже принципи гендерної рівності є основоположними для процесів відновлення України, необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємств і суспільства в цілому. В умовах кризи гендерна чутливість сприяє рівноправному доступу до ресурсів і можливостей, знижує рівень дискримінації та посилює соціальну згуртованість.

Список використаних джерел:

1. 59% нових фопів в Україні у 2024 році відкрили жінки URL: <https://opendatobot.ua/analytics/fops-gender-2024-4>
2. Указ Президента України №722/2019 від 30.09.2019. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
3. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93-103 URL: <https://mdes.kh>
4. Cedos. Гендерно чутливе відновлення і розвиток на місцевому рівні: 20 рекомендацій. URL: <https://cedos.org.ua/researches/genderno-chutlyve-vidnovlennya-i-rozvytok-na-misczevomu-rivni-20-rekomendaczij/>.

5. Аналітичний звіт ООН Жінки в Україні «Виклики для розширення прав і можливостей жінок на ринку праці та у підприємстві в умовах повномасштабної війни та перспективи гендерно відповідального відновлення України» URL: <https://ukraine.unwomen.org/uk/digital-library/publications/2024/10/ekonomichne-upovnovazhennya-zhinok-v-ukrayini-v-umovakh-rosiyskoho-vtorhnennya>
6. The Women's Empowerment Principles <https://www.weps.org/>
7. Глосарій і тезаурус Європейського інституту з гендерної рівності. К.: «Вістка», 2021. 170 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/12.2021/slovník.pdf>
8. Гендерна рівність має бути частиною бізнес-стратегій: у фокусі на Україні URL: <https://www.pwc.com/c1/en/future-of-government-cee/social-trends-people-and-talent-cee/gender-equality-ukraine.html>
9. Доступний кожному. Як інклюзія стала для українського бізнесу необхідністю URL: <https://thepage>
10. Базова інформація про інвалідність URL: https://pwd.employers.org.ua/ua/book/2_1
11. Яковлева О., Щербина В. Досягнення гендерного балансу на ринку праці як умова стійкого розвитку – напрямок співпраці науки, бізнесу і держави в Україні. *New Collegium*. 2024. Т. 114. С. 3-11 URL: Наказ Міністерства соціальної політики про затвердження інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів №86 від 7 лютого 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>
12. Гендерно чутливі дані: збирання, аналіз, моніторинг і поширення в Україні. URL: https://gender-statistics-toolkit_ukr.pdf
13. Чи існує в Україні дискримінація людей з інвалідністю при працевлаштуванні — опитування OLX URL: <https://thepage.ua/ua/news/53percent-lyudej-z-invalidnistyu-zaznavali-diskriminaciyi-na-rinku-praci-the-page>
14. Баланс професійного та особистого життя як стандарт ЄС у сфері гендерної рівності (частина 1) URL: <https://jurfem.com.ua/balans-chastyna-1/>