

Complex in the Field of Services]. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, vol. 5, no. 4 (2017): 116-120.

Savytska, N., and Dzhhutashvili, N. "Kontseptualna model upravlinnia kliient-orientovanistiu servisu hoteliu" [Conceptual Model of Management by Customer Orientation of a Hotel Service]. *Yevropeyskyi zhurnal ekonomiky ta menedzhmentu*. 2020. https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_3/14.pdf

Schmitt, B., and Rogers, D. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*. New York: Wiley, 2003.

Solis, B. "The Digital Transformation of Guest Experience". <https://www.prophet.com/2018/04/the-digital-transformation-of-guest-experience/>

Tabulin, S. "Novyye instrumenty upravleniya kliyentskim opytom – vse radi kliyenta" [New Customer Experience Management Tools – All for the Customer]. <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/117621/2019-02-11/novye-instrumenty-upravleniya-kliyentskim-opytom-vse-radi-klienta>

Veloso, B. M. et al. "A 2020 perspective on "Online guest profiling and hotel recommendation"". *Electronic Commerce Research and Applications*, art. 100957, vol. 40, no. C (2020). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2020.100957>

УДК 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

ЖІНКИ В УПРАВЛІННІ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД І СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

©2020 ЖИЛІНСЬКА О. І., ГОРБАСЬ І. М., ПРИЛУЦЬКА Т. Ю.

УДК 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії

Стаття присвячена ролі жінок в управлінні. Особлива увага приділяється непропорційному представництву жінок і чоловіків у сфері прийняття рішень та на керівних посадах. Мета статті полягає в розкритті проблематики гендерної нерівності у професійній управлінській діяльності в Україні. Завдання дослідження полягають у: розкритті сутнісних рис гендерного розвитку та гендерної нерівності в контексті людського розвитку; дослідженні стану гендерної нерівності в Україні та світі; статистичному аналізі гендерних аспектів зайнятості в управлінській сфері; розкритті сучасного представництва жінок на різних рівнях управління як у державному, так і в приватному секторах. Використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема: аналіз законодавства, наукової та фахової літератури, узагальнення, систематизація, класифікація. Показано, що частка жінок в управлінні у XXI ст. тягнє до паритету з чисельністю чоловіків, проте жіноче лідерство здебільшого обмежується середнім і нижчим рівнями менеджменту. Доведено, що розподіл керівних посад між статями відображає гендерні стереотипи щодо традиційної діяльності чоловіків і жінок. Виділено галузі, в яких превають жінки-керівники, та окреслено найменш гендерно-диверсифіковані сфери діяльності. Визначено, що нерівність між жінками та чоловіками в доступі до інститутів політичної? та економічної? влади і лідерства є проявом соціального диспаритету та гендерного дисбалансу, що є серйозним соціальним протиріччям, проблемою, яка наразі має стати основою для проведення подальших досліджень наукового та прикладного характеру. Зроблено висновок, що забезпечення гендерної рівності, паритету та розширення прав і можливостей жінок має фундаментальне значення для сталого розвитку суспільства.

Ключові слова: збалансований розвиток, гендерна нерівність, гендерні розриви, гендерна сегрегація, управлінська діяльність, жіноче лідерство.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-245-250>

Рис.: 1. Бібл.: 11.

Жилінська Оксана Іванівна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: zhylynska@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

Research ID: <http://www.researcherid.com/I-2729-2018>

Scopus Author ID: 57200616055

Горбась Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: gorbasira@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Research ID: <http://www.researcherid.com/X-6811-2018>

Scopus Author ID: 57200146012

Прилуцька Тетяна Юріївна – магістрантка кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: tpriulut@gmail.com

UDC 334.02:005
JEL: J16; M12; M54

Zhylynska O. I., Horbas I. M., Prylutska T. Yu. Women in Management: Ukrainian Experience and Modern Realities

The article focuses on the role of women in management. Particular attention is paid to the disproportionate representation of women and men in decision-making and at leadership positions. The article is aimed at covering the problematics of gender inequality in the professional management activities in Ukraine. The objectives of the research are: disclosure of the essence of gender development and gender inequality in the context of human development; study on the status of gender inequality in Ukraine and the world; statistical analysis of gender aspects of employment in the sphere of management; disclosure of modern representation of women at different levels of management both in the public and private sectors. The authors use both general scientific and specific methods

of research, in particular: analysis of legislation, scientific and professional literature, generalization, systematization, classification. It is shown that the proportion of women in management in the XXI century tends to parity with the number of men, but female leadership is mostly limited to medium and lower levels of management. It is proven that the distribution of leadership positions between the sexes reflects gender stereotypes about the traditional activities of men and women. The sectors in which female leaders prevail are allocated and the least gender-diversified areas of activity are outlined. It is determined that inequality between women and men in access to institutions of political and economic power and leadership is a manifestation of social disparity and gender imbalance, which is a serious social contradiction, a problem that should now become the basis for further research of scientific and applied nature. It is concluded that ensuring gender equality, parity and women's empowerment is of fundamental importance for the sustainable development of society.

Keywords: balanced development, gender inequality, gender gaps, gender segregation, managerial activity, female leadership.

Fig.: 1. **Bibl.:** 11.

Zhylynska Oksana I. – D. Sc. (Economics), Professor, Vice-Rector for Scientific Work, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: zhylynska@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8366-0474>

Research ID: <http://www.researcherid.com/I-2729-2018>

Scopus Author ID: 57200616055

Horbas Iryna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovation and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: gorbasira@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1326-5572>

Research ID: <http://www.researcherid.com/X-6811-2018>

Scopus Author ID: 57200146012

Prylutska Tetiana Yu. – Master's degree Student, Department of Management of Innovation and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: tprylut@gmail.com

У сучасних глобалізаційних умовах стрімкого розвитку практики менеджменту гостро актуалізується проблематика гендерної взаємодії представників різних статей. Упровадження гендерних стандартів набуває особливого значення у світі та нашій країні зокрема. Європейські країни стали на шлях розвитку рівності прав жінок і чоловіків у 1970-х рр. Одним із перших правових актів був Закон «Про рівні права жінок і чоловіків», прийнятий у Швеції у 1972 р. Наступними країнами, які прийняли відповідні документи, були Норвегія (1978 р.) і Данія (1978 р.), Франція (2000 р.) та Німеччина (2001 р.). Серед держав колишнього СРСР першою країною, яка впровадила такі закони, стала Литва (1998 р.).

Наразі ООН відносить проблему досягнення гендерної рівності у світі загалом і в окремих країнах зокрема до категорії глобальних, рекомендуючи державам змінювати існуючі суспільно-політичні й економічні моделі, орієнтовані на підтримку системи нерівних цінностей і можливостей. Попри те, що існування гендерної дискримінації визнано більшістю суспільств та активно досліджується представниками світової наукової спільноти, багато з її форм і проявів залишаються в тіні та досі не є предметом емпіричного аналізу.

Актуалізацію гендерної проблематики в сучасному світі було започатковано роботами іноземних дослідників, серед яких слід зазначити Ш. М. Берн, Р. Столлера, Д. Мілтона, Дж. Гіра, С. Бурке, К. М. Колінза, К. Веста, Н. Чодороу та ін.

Особливостям становлення та розвитку гендерного підходу на пострадянському просторі та в Україні зокрема присвячені роботи Є. Ільїна, М. Бо-

ровцової, А. Колота, Ю. Ситникової, О. Пищуліної, О. Коваля, Г. Герасименко, Я. Радиша, Н. Грицяк, В. Ярошенка, Г. Захарчина, О. Миханця та ін. Сутність гендерного підходу до суспільства та сенс поняття «гендер» як особистісного дискурсу (засобу означення статі, її висловлення, вираження чи поведінкового здійснення), культурного (символічне, фантастичне уявлення про дійсність міжстатевих стосунків) та когнітивного (мисленнєвого) феномену висвітлено в численних роботах сучасних практиків і науковців. Особливої уваги заслуговують гендерні студії, де гендер розглядається як соціальний феномен, що відображає дійсність міжстатевих стосунків у контексті міжособистісних, соціально-економічних, правових, політичних відносин. Такі аспекти відображені в роботах Н. Абубікірової, Т. Бендас, Д. Воронцова, Н. Городнової, Н. Лавриненко, О. Лосевої, Т. Мельник, Р. Петрової, Р. Столлера та інших дослідників.

Водночас, незважаючи на гостру зацікавленість питаннями гендерного рівноправ'я та досягнення паритету між чоловіками та жінками, недостатньо дослідженою залишається проблематика імплементації гендерного підходу в дослідження управлінської проблематики на різних рівнях і в різних сферах суспільного життя.

Метою статті є розкриття проблематики гендерної нерівності у професійній управлінській діяльності в Україні. Основну увагу приділено: розкриттю сутнісних рис гендерного розвитку та гендерного паритету в контексті людського розвитку; дослідженню стану гендерної нерівності в Україні; статистичному аналізу гендерних аспектів зайнятості у сфері менеджменту; висвітленню сучасного представництва

жінок на різних рівнях управління як у державному, так і в приватному секторах.

Україна, як цивілізована держава, активно проводить гендерну політику та імплементує передовий світовий досвід, в основі якого лежать загальновизнані міжнародні норми, зафіксовані, зокрема, в Загальній декларації прав людини, Конвенції про політичні права жінок, Конвенції про ліквідацію усіх форм дискримінації. Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» був прийнятий Верховною Радою України 8 вересня 2005 р., набравши чинності лише з 1 січня 2006 р. Закон містить правове визначення таких категорій, як «рівність прав жінок і чоловіків», «рівні можливості жінок і чоловіків», «гендерна рівність», «дискримінація за ознакою статі». Правила цього Закону і до сьогодні є основою забезпечення рівних прав чоловіків і жінок у різних сферах суспільного й особистого життя [1].

У сучасній Україні курс на європейську інтеграцію визначено головним напрямом державної політики. Так, підписана у 2014 р. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає прийняття цілей сталого розвитку, які є всеосяжними, неподільними та забезпечують баланс усіх трьох напрямків сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного. «Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development» [9] визначає гендерну рівність не лише як основне право людини, а як необхідну основу для мирного, процвітаючого та сталого розвитку світу. У ратифікованих Україною цілях сталого розвитку гендерна рівність інтегрована у 10 із 17 цілей, 25 із 86 завдань і 45 із 172 показників [9]. Таким чином, Україна взяла на себе ключове міжнародне зобов'язання забезпечити рівні можливості для жінок і чоловіків у сфері зайнятості, освіти, навчання, економіки, суспільства та прийняття рішень.

Гендерна рівність означає більше, ніж рівне представництво жінок і чоловіків, оскільки досягнення гендерної рівності унеможливає гендерну дискримінацію та усуває гендерні стереотипи в усіх сферах життя. Паритет між чоловіком і жінкою – це одночасно і цінність, і привілей сучасного суспільства.

Враховуючи неймовірні результати забезпечення гендерного паритету у XXI ст. як каталізатора сталого розвитку, дискримінація жінки все ще існує у світі та проявляється в таких аспектах:

- ✦ нерівний доступ до економічних (зокрема земельних) ресурсів та управління ними;
- ✦ дискримінація жінок на ринку праці (розриви в оплаті праці);
- ✦ непропорційне навантаження в частині неоплачуваної праці (домашнє господарство);
- ✦ низький рівень участі у прийнятті рішень;
- ✦ фізичне, психологічне та моральне насильство тощо.

Особливості гендерної проблематики в Україні загалом відображають розбіжності (розриви) та невідповідності у становищі представників різних статей, що властиві розвиненим країнам світу. Зокрема, відсутні суттєві гендерні розриви в доступності основних (базових) суспільних послуг, можливостях для навчання й освіти, економічної діяльності. Українські жінки в середньому мають обмежений доступ до участі у вищих рівнях управління, отримують нижчі доходи, порівняно з чоловіками, і виконують значно більше неоплачуваних домашніх справ (догляд за дітьми, людьми похилого віку та хворими членами родин, сімейні обов'язки тощо). На особливу увагу заслуговує проблема непропорційного представництва жінок у сфері прийняття рішень та на управлінських посадах в організаціях різних типів.

Серед ключових показників, які використовують для вимірювання гендерної рівності/нерівності, варто виділити:

- 1) глобальний індекс гендерних розривів (*The Global Gender Gap Index*), що досліджує розрив між чоловіками та жінками в чотирьох основних категоріях: економічна участь і можливості, досягнення освіти, охорона здоров'я та виживання, політичне розширення можливостей;
- 2) індекс гендерної нерівності (*Gender Inequality Index*), який відображає нерівність у можливостях досягнень між чоловіками та жінками в трьох вимірах: репродуктивне здоров'я, розширення прав і можливостей, участь на ринку праці.

Відповідно до Глобального індексу гендерних розривів (*The Global Gender Gap Index*) у 2017 р. Україна посідала 61 зі 144 країн, у 2018 р. – 65 місце зі 149 країн, а у 2020 р. – 59 зі 153 країн, що значно перевищує середній рівень у світі [8]. Упродовж 2015–2020 рр. індекс гендерної нерівності в нашій країні змінився з 83 позиції зі 150 країн у 2015 р. до 61 позиції зі 160 країн у 2017 р., до 61 позиції зі 160 країн у 2018 р. та підвищився до 60 позиції зі 162 країн світу у 2020 р. відповідно [7; 9].

Найважливіший аспект гендерних студій полягає в розумінні того, що гендерна нерівність існує у глобальному масштабі, незважаючи на важливі національні та міжнародні заходи, які вживаються з метою забезпечення паритету між чоловіками та жінками. У межах однакових сфер зайнятості чоловіки та жінки мають зовсім різні перспективи просування, тобто статусні наслідки певних видів діяльності різні для чоловіків та жінок. Найбільших проявів це набуває у сфері управління – чим вищий соціальний статус посади, тим менша ймовірність, що її обійматиме жінка. Обмеження прав жінок у сфері управління пов'язані з історичними традиціями патріархальної культури, укоріненими як у діяльнос-

ті соціально-політичних інститутів, так і у свідомості людей.

Міжнародна організація праці розрізняє чотири основні підгрупи професії менеджера [6]:

- 1) головні керівники (законодавці) та старші управлінські (посадові) особи;
- 2) адміністративні та комерційні менеджери;
- 3) виробники та спеціалізовані службові менеджери;
- 4) менеджери інших послуг.

Зазвичай, частка жінок у управлінні вищого рівня є меншою, ніж їх частка як керівників середніх і низових ланок [4]. У більшості країн (40 із 47 досліджуваних) частка жінок-керівників, законодавців і старших посадових (управлінських) осіб є меншою, ніж для керівників середньої ланки [5].

Участь у вищому менеджменті на всіх рівнях відображає співвідношення жінок і чоловіків, зайнятих на вищих посадах (посади, які впливають на планування, координацію, законотворчість, оцінку загальної діяльності в уряді та інших організаціях чи організаційних підрозділах) [6]. Важливо розуміти, що цей показник не ілюструє розподіл за галузями економіки, а також за впливовістю посад, отже, особливої уваги заслуговують проблеми непропорційного представництва жінок у прийнятті рішень і на керівних посадах в установах, організаціях і на підприємствах.

Роль жінок у політиці є гострою темою в Україні упродовж багатьох років. Зламним став 2014 р., коли відбулися дострокові парламентські вибори. Станом на початок 2014 р. представництво жінок у державних органах на місцевому рівні становило 10% в обласних радах, 23% у районних радах, 14% у міських, 43% у селищних та 51% у сільських [2]. Новий Парламент був найбільш збалансованим за гендерною ознакою в історії, у Верховній Раді України була найбільша чисельність жінок-парламентарів в історії незалежної України: у складі 423 народних депутатів України налічувалося 47 жінок [10].

Аналіз структури державних службовців у 2016 р. засвідчив, що понад три чверті з них були жінками – 76,7%. Так, серед лідерів першої категорії жінки становили 14,2%, другої категорії – 30,3%, третьої категорії – 41,7% [2].

За даними 2017 р. лише 12,3% місць у парламенті займали жінки (12% у 2016 р.). Нині за законодавчою нормою 30% членів партійного списку мають бути жінками, але лише 20,5% і 24% національних парламентаріїв були жінками станом на 2018 р. і листопад 2019 р. відповідно [3; 10; 11].

Відсоток жінок-депутатів у місцевих радах дещо вищий – 46,9%. Станом на 2018 р. жінки склали 12,1% Верховної Ради України; 12,5% Кабінету Міністрів України та 16,7% державних службовців найвищого рівня [3].

Таким чином, простежуємо чітку закономірність: чим вищим в ієрархічній вертикалі є орган державної влади, тим менш представлені жінки в його персональному складі. Хоча жінки складають переважну більшість державних службовців – як керівників, так і спеціалістів, але з прогресом у кар'єрі їх частка зменшується.

Водночас є й позитивні зрушення, оскільки зростання участі жінок у підприємницькій діяльності є однією з характеристик, притаманних сучасній Україні. Упродовж 2010–2020 рр. українські жінки активізували свою участь у створенні нових компаній, фірм та організацій.

Тоді як на міжнародному рівні дослідження Міжнародної організації праці [5] засвідчили, що у 2019 р. 10% компаній у регіонах, що розвиваються, взагалі не мали жінок-керівників на вищому рівні, і лише 16% компаній сповідували гендерну рівновагу на топ-рівні. На рівні середнього керівництва відсоток компаній був подібний до рівня вищого керівництва, де жінки представляли менше 10%. Що стосується нижчого рівня управління, то 21% компаній не мали жінок-керівників на ньому. Загалом майже 40% компаній взагалі не мали жінок-керівників на своєму підприємстві [6].

Сьогодні жінок у бізнесі більше, ніж будь-коли, але в деяких сферах все ще існують суттєві диспропорції. Гендерний дисбаланс є значним серед найманих менеджерів та майже відсутній серед індивідуальних (приватних) підприємців. Загальне співвідношення чоловіків і жінок серед керівників організацій і підприємців становить 60% проти 40%. У 2018 р. відсоток жінок-менеджерів становив приблизно 40%, і, головним чином, цей рівень був досягнутий за рахунок індивідуальних підприємців (ФОП), які склали 63% усіх суб'єктів господарювання: жінки становили 46% серед ФОП та 30% серед керівників юридичних осіб (підприємств та організацій) [10].

Індивідуальне (приватне) підприємство в Україні наближається до гендерного балансу (46% – жінки), але жінки складають лише 30% серед менеджерів юридичних осіб [8; 9]. Це означає, що в Україні жінки можуть вести власний бізнес як індивідуальні підприємці майже нарівні з чоловіками, проте набагато рідше жінки очолюють юридичну особу [10].

В Україні є сектори економіки, де більшість керівників складають жінки. Перелік цих секторів відображає стереотипи щодо традиційної діяльності жінок у домашньому господарстві та громаді: освіта (68% керівників – жінки) та догляд за дітьми (91%); соціальна допомога, готелі та ресторани (62%); роздрібна торгівля продуктами харчування та одягом (60–76%); косметичне лікування (92%); туризм (65%); мистецтво та відпочинок (66%); бухгалтерський облік та аудит (82%). При цьому лише у двох секторах керують переважно жінки: освіта (60–71% менеджерів – жінки) та «Надання послуг перукарнями та салонами краси» (77–94% менеджерів – жінки) [10].

Лідерство серед «жіночих» професійних галузей у 2017 р. посідали такі сфери: адміністративний персонал (78% жінок), управління персоналом (75%), наука та освіта (75%), бухгалтерський облік та бізнес-фінанси (75%) [3].

Традиційно «чоловічими» професіями, в яких жінки складають менше 10% персоналу, виявилися охорона (3% жінок), автомобільний бізнес (9%), видобуток сировини (8%), технічний і робочий персонал (11%), а також інформаційні технології (18%) [3].

Найменш гендерно-диверсифікованими є такі професійні сфери, як страхування, банківська справа та право.

Опитування 2019 р. підприємств Міжнародної організації праці у країнах, що розвиваються, підтверджує тенденції, які раніше були виявлені в низці світових соціологічних досліджень (рис. 1): більшість компаній має понад 50% жінок у таких трьох сферах управління: HR-менеджмент, PR-менеджмент і фінансовий менеджмент. У таких функціональних сферах управлінської діяльності, як маркетингові дослідження, операційний та інноваційний менеджмент, переважають чоловіки, частка жінок порівняно з ними є досить низькою [6].

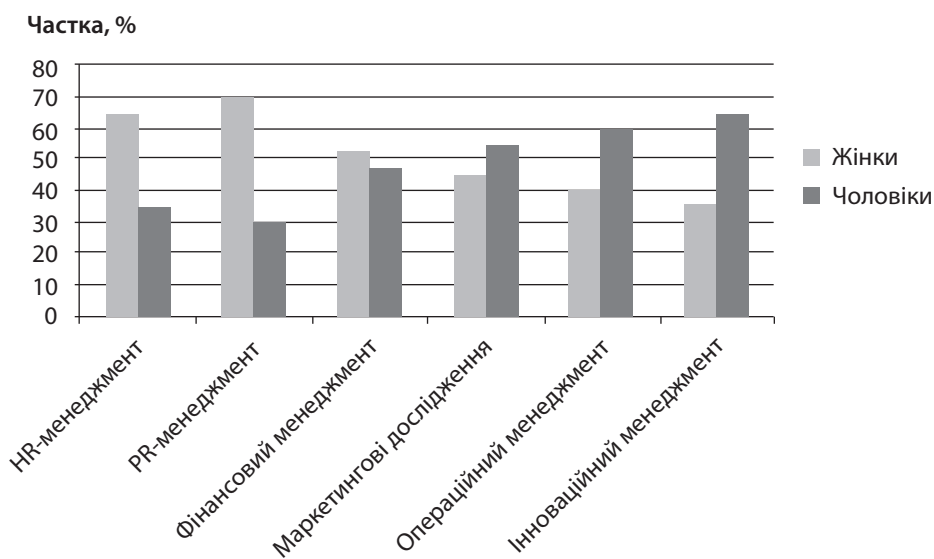


Рис. 1. Співвідношення чоловіків і жінок у різних функціональних сферах менеджменту у країнах, що розвиваються

Джерело: складено авторами за даними Міжнародної організації праці.

Таким чином, усталеного характеру набуває різний темп динаміки активізації діяльності жінок: якщо жінки отримують більші можливості для економічної самореалізації, то їх доступ до використання та розпорядження ресурсами та ухвалення управлінських рішень майже не змінюється. Гендерна рівність досягається в чітко визначеному колі професій і у відповідних посадових категоріях.

ВИСНОВКИ

Представлене дослідження дало змогу визначити таке:

1. Проблема гендерної нерівності – це проблема взаємовідносин, яку неможливо викоринити, зосереджуючи увагу лише на одній статі. Перегляд гендерних ролей і взаємовідносин можливий тільки за умови участі в цьому процесі обох статей. Принцип рівності повинен містити в собі право на відмінність. Суспільство не повинно сприймати певні роботи чи ролі більш доречними для жінок чи чоловіків. Жінки можуть виконувати роботи, традиційно пов'язані з чоловіками, так само, як чоловіки можуть виконувати роботи, традиційно пов'язані з жінками. Розподіл праці між жінками та чоловіками не відповідає їх вродженим можливостям чи уподобанням.
2. Дотримання гендерного паритету та розширення прав і можливостей жінок мають фундаментальне значення для забезпечення сталого розвитку людства.
3. За результатами досліджень у різних сферах доведено, що впродовж останніх 20 років відстежується тенденція до зростання частки

жінок у системах управління на рівні як приватних компаній, так і державних установ та організацій. Чисельність жінок в управлінні у XXI ст. прагне до паритету з чисельністю чоловіків, а в деяких сферах навіть перевищує чисельний склад чоловіків.

4. Гендерні перетворення в політико-правовій системі та суспільстві загалом – процес

складний і тривалий. Водночас забезпечення рівного доступу до процесу прийняття рішень для чоловіків і жінок є однією з важливих умов розвитку сучасної України, яка вже зробила перші кроки щодо зменшення дискримінації жінок. Дієві важелі для забезпечення паритету між чоловіками та жінками лежать у площині ефективного застосування гендерного законодавства на практиці з урахуванням досвіду зарубіжних країн на засадах сталого розвитку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» від 08.09.2005 р. № 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
2. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України (2016). URL: <http://razumkov.org.ua/novyny/vidbulas-preskonferentsiia-na-temu-henderna-rivnist-i-rozvytok-pohliad-u-konteksti-ievropeiskoi-strategii-ukrainy>
3. Comparative Gender Profile of Ukraine 2018–2019. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/gender-equality/comparative-gender-profile-of-ukraine-.html>
4. Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Meaney M. C. A business case for women. 2008. URL: <https://www.alumniweb.ox.ac.uk/obasecure/document.doc?id=294>
5. Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders. Ernst & Young, 2013. 32 p. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/\\$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf)
6. Global report by International Labour Organization: Women in Business and Management: The business case for change. 2019. URL: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm
7. Global Gender Gap Report 2020 : Insight report / World Economic Forum (2020). URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
8. Marin F. Let's Speak Gender. 10 Principles of Gender-responsive Communications For Development (2018) / United Nations Development Programme (UNDP). URL: <https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/10%20principles%20of%20gender-responsive%20communications.pdf>
9. United Nations Development Program in Ukraine (Goals). URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/sustainable-development-goals.html>
10. Women and Men in Leadership Positions in Ukraine. A Statistical Analysis of Business Registration Open Data (2017). URL: http://www.un.org.ua/images/documents/4554/Women_Men_Leadership_Ukraine_EN.pdf
11. The Global Gender Gap Report 2018 : Insight report / World Economic Forum (2018). URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

REFERENCES

- “Comparative Gender Profile of Ukraine 2018-2019”. <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/gender-equality/comparative-gender-profile-of-ukraine-.html>
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., and Meaney, M. C. “A business case for women”. 2008. <https://www.alumniweb.ox.ac.uk/obasecure/document.doc?id=294>
- “Global Gender Gap Report 2020 : Insight report”. World Economic Forum. 2020. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- “Global report by International Labour Organization: Women in Business and Management: The business case for change”. 2019. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm
- “Henderna rivnist i rozvytok: pohliad u konteksti ievropeiskoi strategii Ukrainy” [Gender Equality and Development: A View in the Context of Ukraine’s European Strategy]. 2016. <http://razumkov.org.ua/novyny/vidbulas-preskonferentsiia-na-temu-henderna-rivnist-i-rozvytok-pohliad-u-konteksti-ievropeiskoi-strategii-ukrainy>
- [Legal Act of Ukraine] (2005). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
- Marin, F. “Let’s Speak Gender. 10 Principles of Gender-responsive Communications For Development”. United Nations Development Programme (UNDP). 2018. <https://www.undp.org/content/dam/rbec/docs/10%20principles%20of%20gender-responsive%20communications.pdf>
- “The Global Gender Gap Report 2018 : Insight report”. World Economic Forum. 2018. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- United Nations Development Program in Ukraine (Goals). <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/sustainable-development-goals.html>
- “Women and Men in Leadership Positions in Ukraine. A Statistical Analysis of Business Registration Open Data”. 2017. http://www.un.org.ua/images/documents/4554/Women_Men_Leadership_Ukraine_EN.pdf
- “Worldwide Index of Women as Public Sector Leaders”. Ernst & Young, 2013. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/\\$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Worldwide_Index_of_Women_as_Public_Sector_Leaders/$FILE/EY-Worldwide-Index-of-Women.pdf)