

УДК 334.7:005.73-055.2

Статівка Наталія Валеріївна

*доктор наук з державного управління,
професор,
професор кафедри управління персоналом
та підприємництва*

Навчально-науковий інститут

«Інститут державного управління»

Харківський національний університет

імені В. Н. Каразіна

ORCID: 0000-0003-0903-6256

Тимохова Галина Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту
та підприємництва*

Харківський національний університет

імені В. Н. Каразіна

ORCID: 0000-0001-5352-6960

DOI: <https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-10>

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ ІНКЛЮЗИВНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація. Вступ. Сталий розвиток швидко перетворюється з вузькоспеціалізованого напрямку на одну з ключових галузей сучасного ринку праці. Одним із фундаментальних аспектів цих стандартів є інтеграція принципів гендерної рівності всередині підприємств. Ці принципи знаходять своє відображення у соціальних цінностях і переконаннях більшості співробітників, формуючи особливу корпоративну культуру. Завдяки цьому організація стає унікальною, її працівники отримують спільне відчуття ідентичності, забезпечується соціальна стійкість, а сама культура виступає дієвим механізмом контролю, що спрямовує та регулює взаємодію і поведінку персоналу.

Метою даної статті полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні особливостей застосування ґендерно орієнтованого підходу як імперативного компонента інклюзивної корпоративної культури, а також у виявленні галузевої специфіки його імплементації в практику українських підприємств для розробки прикладного інструментарію деконструкції ґендерних асиметрій.

Матеріали і методи. Методологія статті побудована на змішаному підході; поєднанні кабінетного дослідження (аналіз вторинних даних нефінансової звітності GRI/ESG) та польового дослідження (первинне експертне опитування за 2026 рік), що дозволило авторам оцінити проблему як кількісно, так і якісно.

Результати. У статті емпірично доведено наявність методологічного дисбалансу у вітчизняній практиці корпоративного моніторингу: зафіксовано домінування формалізованих інструментів задля формування зовнішньої звітності за одночасного обмеження якісних методів. Систематизовано та адаптовано матрицю міжнародних інструментів (WEPs, EDGE) за п'ятьма векторами (рекрутинг, управління, розвиток, баланс, партнерство), яка конвертує принципи соціокультурної справедливості з вимірюваними KPI операційної ефективності, капіталізації та довгострокової інституційної стійкості суб'єктів господарювання.

Перспективи. Подальші дослідження пропонуються зосередити увагу на переході від декларативного моніторингу кількісних показників до розробки прикладного інструментарію якісного аналізу корпоративного середовища, а також на емпіричному підтвердженні зв'язку між імплементацією ґендерно орієнтованого підходу та довгостроковою фінансовою стійкістю підприємств в умовах макроекономічної невизначеності.

Ключові слова: інклюзивна корпоративна культура, ґендерно орієнтований підхід, ESG-трансформація, стандарти ESRS, вертикальна сегрегація, горизонтальна сегрегація, людський капітал.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасний український контекст, позначений кризовими ситуаціями, невизначеністю та економічними викликами, вимагає впровадження нових підходів до мислення, які б сприяли забезпеченню довготривалої стійкості бізнесу. Поки більшість українських компаній лише адаптується до поняття ESG (Environmental, Social, and Governance), на рівні Європейського Союзу вже впроваджуються конкретні вимоги до звітності за стандартами ERSR. Сталий розвиток стрімко переходить із нішевого напрямку до однієї з ключових сфер сучасного ринку праці. Одним із важливих аспектів цих стандартів є впровадження принципів гендерної рівності в межах підприємства. Ці принципи знаходять своє відображення у соціальних нормах і цінностях більшості співробітників. Завдяки такій культурі організація набуває унікальності, її члени отримують спільну ідентичність, забезпечується соціальна стабільність, а також вона виступає механізмом контролю, що спрямовує та регулює поведінку й взаємовідносини персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи формування корпоративної культури є об'єктом наукових досліджень як зарубіжних, так і українських учених. Значна увага фахівців присвячена аналізу різних типологій та чинників, які впливають на розвиток корпоративної культури. Дослідженням ефективності процесу формування внутрішніх аспектів корпоративної культури та її взаємозв'язку з корпоративною соціальною відповідальністю займалися українські вчені Ж. Володченко, І. Кондратьєв [1], М. Батичко, В. Кудлай [2], А. Гриненко, М. Іщанова [3], А. Колот, О. Грішнова [4], Н. Любомудрова [5], та ін.. Однак спільного підходу до визначення типів культури та чинників, що її формують, досі не існує. До того ж, гендерна специфіка залишається майже поза увагою в таких дослідженнях. Наразі потребує поглибленого дослідження практичні кейси використання гендерно орієнтованого підходу при формуванні інклюзивної корпоративної культури.

Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні особливостей застосування гендерно орієнтованого підходу як імперативного компонента інклюзивної корпоративної культури, а також у виявленні галузевої специфіки його імплементації в практику українських підприємств (на прикладі IT-сектору, АПК та фармацевтичного бізнесу) для розробки прикладного інструментарію деконструкції гендерних асиметрій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до даних Всесвітнього економічного форуму, для того щоб досягти повного гендерного паритету у світі, знадобиться ще 134 роки [6]. Це попри те, що дослідження свідчать: компанії з гендерним балансом працюють продуктивніше та демонструють вищий рівень залученості працівників [7]. Якщо корпоративна культура спрямована на інклюзію, забезпечуючи умови для того, щоб усі співробітники могли реалізовувати свої можливості, брати активну участь у житті компанії та її культурі, а також підтримуючи гендерний баланс, це стає ключовим фактором у підвищенні ефективності управління розвитком бізнесу. Відповідно до положень Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору, формування інклюзивної корпоративної культури виступає фундаментальним чинником сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання [8]. Інтеграція принципів інклюзії в управлінську архітектуру організації оптимізує процеси ухвалення стратегічних рішень, мінімізує латентні ризики та інтенсифікує розробку ефективних моделей розвитку. Зазначений підхід корелює з результатами емпіричного дослідження компанії McKinsey «Diversity Wins: How Inclusion Matters», згідно з якими підприємства із паритетним гендерним представництвом у структурі топ-менеджменту мають на 25% вищу ймовірність досягнення рівня прибутковості, що перевищує середньоринкові показники [9].

Огляд наукових досліджень на тему особливостей застосування гендерно орієнтованого підходу при формуванні інклюзивної корпоративної культури свідчить про перехід від простої ідеї рівності до системної, вимірюваної трансформації організаційного середовища. Як зазначають дослідники [10–13], саме використання гендерно орієнтованого підходу дає можливість створити ефективну інклюзивну корпоративну культуру. Згідно Грицай І. гендерно орієнтований підхід (ГОП) є стратегією, яка інтегрує інтереси та досвід жінок і чоловіків як ключові елементи у процеси планування, впровадження, моніторингу та оцінки політики й програм [11]. ГОП більше, ніж просте забезпечення рівної кількості жінок і чоловіків у робочій команді. У науковому дискурсі наголошується, що ГОП не тотожне поняттю інклюзивності, а є її імперативним структурним компонентом.

По-перше, сучасне розуміння гендерної рівності виходить за межі формально однакового ставлення. За даними Міністерства фінансів України та міжнародних інституцій, воно передбачає деконструкцію наявних асиметрій через упровадження цільових заходів із розширення прав і можливостей дискримінованих гендерних груп (переважно жінок) [8].

По-друге, системним елементом цього процесу є формування «гендерної культури» всередині організацій.

Таким чином, інклюзивна культура виступає базисом для забезпечення сталого розвитку та безбар'єрного виробничого чи управлінського середовища, у якому гендерна архітектура є одним із ключових вимірів. Міжнародний досвід [9] засвідчує, що гендерна інклюзивність є не лише соціальним імперативом, але й вагомим чинником економічної ефективності.

По-перше, забезпечення гендерного паритету в структурі менеджменту безпосередньо корелює з рівнем конкурентоспроможності організації. Згідно з дослідженнями міжнародних інституцій [14], підприємства з високою часткою жіночого представництва у радах директорів та інклюзивною архітектурою команд демонструють вищі показники операційної ефективності. Зокрема, усереднена результативність таких команд за внутрішніми оцінками зростає на 80% [14].

Друге, інклюзивна корпоративна культура виступає дієвим механізмом інтенсифікації людського капіталу шляхом підвищення мотивації та залученості персоналу. Інтеграція принципів рівності стимулює лояльність працівників, мінімізує плинність кадрів та оптимізує індивідуальну продуктивність завдяки створенню психологічно безпечного та безбар'єрного професійного середовища.

З метою визначення тенденцій імплементації ґендерно-орієнтованого підходу в архітектуру корпоративних культур вітчизняних підприємств було проведено компаративний аналіз ІТ-сектору, агропромислового комплексу (АПК) та фармацевтичного бізнесу України. Емпіричну базу дослідження становили показники нефінансової звітності компаній, сформованої відповідно до міжнародних стандартів GRI (Global Reporting Initiative) та концепції ESG. Це дозволило виявити галузеву специфіку, систематизувати найкращі практики, а також ідентифікувати деструктивні чинники й бар'єри на шляху до забезпечення гендерного паритету. Результати порівняльного аналізу особливостей формування ґендерно-орієнтованих корпоративних культур у зазначених секторах економіки узагальнено в таблиці 1 нижче.

Таблиця 1

Характеристика результатів порівняльного аналізу особливостей формування ґендерно-орієнтованих корпоративних культур ІТ-сектору, АПК та фармацевтичного бізнесу України

Сектор бізнесу	Домінуючий тип культури	Показники залученості жінок (GRI 405)	Ключові бар'єри та стереотипи	Головні позитивні тренди у звітах
ІТ-сектор	Меритократичний індивідуалізм (стать не має значення, оцінюються лише навички)	Загальна частка: 23–25%. У технічних ролях (DevOps, QA, Dev): менше 12%. В HR, маркетингу: понад 70%.	Горизонтальна сегрегація (розподіл на «технічні» чоловічі та «гуманітарні» жіночі ролі).	Розвиток гнучких графіків, турбота про ментальне здоров'я, підтримка STEM-ініціатив для дівчат.
Агросектор	Вимушена інклюзивність (перехід від патріархального типу через дефіцит чоловічих кадрів)	Загальна частка: 30–35%. На керівних посадах: 20–28%. В офісах/лабораторіях: до 60%.	Патріархальні упередження щодо роботи жінок у полі, з важкою технікою та на виробництві.	Програми перекваліфікації жінок на традиційно «чоловічі» професії (водійки вантажівок, трактористки).
Фармацевтика	Фемінізована основа зі «скляною стелею» (жінки складають більшість колективу)	Загальна частка: 55–65%. У лабораторіях та R&D: до 75%. У Раді директорів/Топ-рівні: до 35%.	Вертикальна сегрегація (уповільнений кар'єрний ріст жінок від середньої ланки до CEO-1).	Найвищий рівень прозорості у сфері безпеки праці, медичного страхування та захисту материнства.

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16; 17; 18]

Компаративний аналіз даних нефінансової звітності українських компаній дозволив верифікувати низку специфічних тенденцій та закономірностей розвитку корпоративних культур у розрізі ґендерно-орієнтованого підходу.

В ІТ-секторі зафіксовано явище горизонтальної сегрегації, де задекларований меритократичний індивідуалізм обмежується низькою залученістю жіночого персоналу до профільного технічного ядра (менше 12%) та його концентрацією в забезпечувальних ланках (понад 70%).

У фармацевтичній галузі виявлено проблему вертикальної сегрегації («скляної стелі»): на тлі базової фемінізації штату (до 65%) питома вага жінок на вищих щаблях управління знижується до 35%. Проте на рівні прийняття стратегічних рішень (вищий менеджмент, ради директорів) питома вага жінок знижується до 35%, що свідчить про наявність інституційних бар'єрів для кар'єрного просування професійних кадрів жіночої статі з ланки середнього менеджменту.

В АПК діагностовано тренд вимушеної інклюзивності, де трансформація патріархального типу культури та залучення жінок до традиційно маскуліnnих виробничих процесів зумовлені жорсткими екзогенними викликами ринку праці (дефіцитом кадрів унаслідок мобілізаційних та міграційних процесів). Динаміка залучення жінок до управлінських процесів (20–28%) та безпосередньо у виробничі цикли зумовлена не лише еволюцією внутрішніх ціннісних орієнтирів, скільки жорстким дефіцитом людських ресурсів на ринку праці, викликаним міграційними процесами та мобілізаційними заходами.

Високі кількісні показники залученості жіночого персоналу (як у фармацевтичній галузі) або формальне декларування принципів меритократії (як в ІТ-індустрії) не є абсолютними маркерами досягнення гендерного паритету. Сучасне розуміння інклюзивності лежить у площині деконструкції внутрішньої сегрегації: забезпеченні диверсифікації доступу до технологічних професій в ІТ та АПК, а також розширенні репрезентативності жінок у структурах вищого керівництва фармацевтичного сектору.

Імплементация ГОП в процесі розбудови інклюзивної корпоративної культури виступає стратегічним драйвером бізнес-інновацій, інтенсифікації продуктивності праці та мінімізації плинності висококваліфікованих кадрів. Формування дедиференційованого професійного середовища, заснованого на паритетності та врахуванні когнітивного різноманіття персоналу, безпосередньо корелює з підвищенням фінансової результативності підприємства та рівнем лояльності людського капіталу. Послідовна імплементація цього підходу передбачає перехід від декларативного визначення ціннісних орієнтирів до нормативно-правового закріплення конкретних політик. Системна інституціоналізація зазначених практик вимагає інтеграції гендерно-чутливих інструментів на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством — від менеджменту людських ресурсів до оптимізації ланцюгів постачання. Для оптимізації цього процесу та аудиту поточного стану організаційної культури застосовуються спеціалізовані системи оцінювання. Порівняльну характеристику провідних міжнародних методик верифікації та аналізу гендерної чутливості підприємств наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика провідних міжнародних методик верифікації та аналізу гендерної чутливості підприємств

Назва методики	Об'єкт аналізу	Інструменти та джерела даних	Головна перевага
Експертний аудит документації	Колективні договори, ПВТР, інструкції, вакансії та політики безпеки	Юридичний та лінгвістичний аналіз текстів, чек-листи Мінекономіки	Виявляє формальну (юридичну) готовність та дискримінаційні норми
Соціологічні опитування (анкетування)	Суб'єктивне сприйняття рівності, атмосфери, балансу роботи та життя працівниками	Анонімні анкети, опитувальники	Швидке охоплення всього колективу та кількісна оцінка настроїв
Глибинні інтерв'ю та фокус-групи	Приховані проблеми, кейси мікроагресії, бар'єри кар'єрного росту («скляна стеля»)	Модеровані дискусії, напівструктуровані інтерв'ю з працівниками різних статей	Дозволяє зрозуміти реальні причини незадоволення та психологічний клімат
Аналіз HR-метрик (статистичний)	Гендерний розрив в оплаті праці, баланс статей на керівних посадах	Звіти з праці, штатна структура, відомості про зарплати, дані про плинність кадрів	Надає точні, об'єктивні та вимірювані цифрові показники для динаміки

Джерело: сформовано авторами на основі [20; 21]

Задля визначення прикладних аспектів упровадження методик верифікації гендерного аналізу в архітектуру менеджменту українських підприємств, у січні — квітні 2026 року було проведено експрес-опитування. Вибіркову сукупність становили 43 експерти -представники менеджменту компаній ІТ-сектору, АПК та фармацевтичного бізнесу України. Результати зазначеного дослідження представлені на рисунку 1.

Результати опитування виявили методологічний дисбаланс у процесах внутрішнього моніторингу. У практиці українського бізнесу домінують формалізовані інструменти — експертний аудит документації та статистичний аналіз HR-метрик, що підтримується потребою формування зовнішньої ESG-звітності. Водночас якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи), здатні верифікувати приховані соціокультурні стереотипи, випадки мікроагресії та реальний психологічний клімат, використовуються обмежено через брак внутрішньої експертизи та ризики дестабілізації психологічної безпеки в колективах.

Таким чином, зафіксовано тенденцію до прагматизації гендерного аналізу: підприємства віддають перевагу методам верифікації, які надають швидкі, оцифровані результати для зовнішніх стейкхолдерів, мінімізуючи увагу до глибинних інтерв'ю, здатних розкрити реальні соціокультурні упередження всередині організаційного середовища.

Як наслідок даної тенденції розвитку ГОП при формуванні інклюзивної корпоративної культури виникає потреба у формуванні доказової платформи управління. Без впровадження чіткої системи вимірюваних показників, задекларовані компаніями цінності гендерної рівності, залишаються на рівні абстрактних соціокультурних гасел, не чинячи реального впливу на операційну ефективність підприємства. Дані показники повинні забезпечувати менеджмент компаній релевантними первинними даними для ухвалення

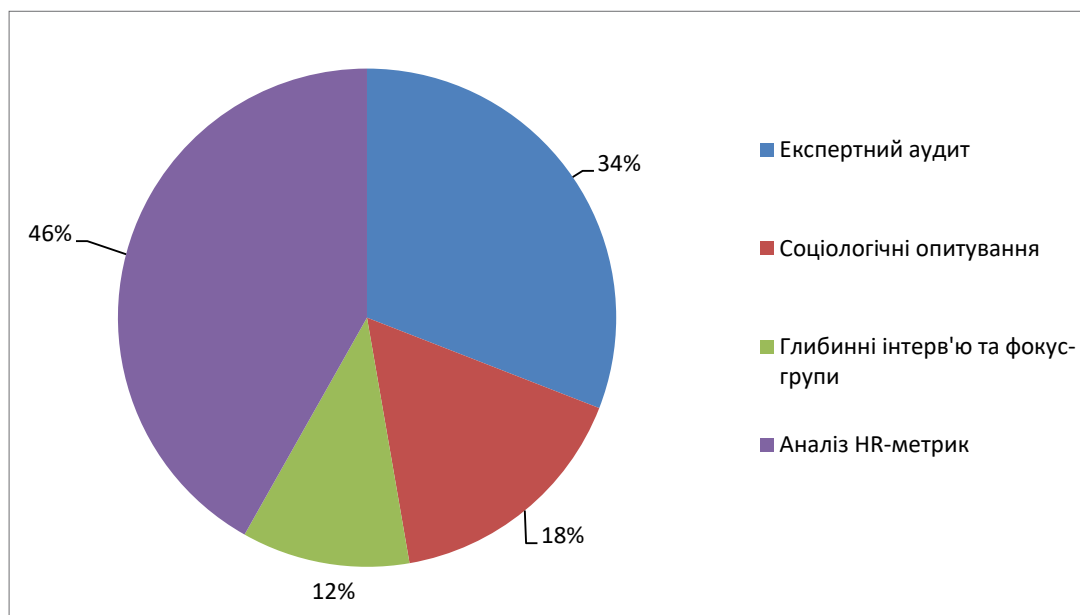


Рис. 1. Графічна інтерпретація результатів опитування щодо використання методик верифікації та аналізу гендерної чутливості підприємств

стратегічних рішень, доводячи, що гендерна інклюзивність є не додатковою статтею витрат, а вимірюваним драйвером зростання капіталізації та довгострокової стійкості сучасного бізнесу.

Шляхом аналізу літератури [1–16] ми систематизували (таблиця 3) ключові інструменти вимірювання міжнародного досвіду для досягнення гендерної інклюзивності бізнесу.

Таблиця 3

Матриця інструментів імплементації міжнародного досвіду гендерної інклюзивності в систему корпоративного менеджменту

Стратегічний напрям	Інструментарій	Економіко-управлінський ефект
Рекрутинг	Впровадження технологій деідентифікації анкет («сліпе резюме» без зазначення статі/фото); лінгвістичний аудит та забезпечення гендерно нейтрального контенту вакансій.	Об'єктивізація оцінювання виключно професійних компетентностей; розширення вхідної воронки найму та інтенсифікація диверсифікації кадрового пулу.
Управління	Нормативне закріплення внутрішнього квотування; інтеграція гендерно чутливих KPI (зокрема, паритетного балансу у вищій керівній ланці).	Деконструкція інституційного бар'єра «скляної стелі»; мінімізація однорідності управлінських рішень за рахунок когнітивного різноманіття топ-менеджменту.
Розвиток	Формування таргетованих програм корпоративного менторингу; розгортання лідерських тренінгів та акселераторів для жінок.	Створення випереджального кадрового резерву з жінок-лідерок; подолання внутрішньої вертикальної сегрегації персоналу.
Баланс	Імплементація моделей Work-Life Integration (гнучкі та гібридні графіки зайнятості); інституціоналізація залученого батьківства (паритетні відпустки по догляду за дитиною).	Мінімізація фінансових втрат від плинності висококваліфікованих кадрів; збереження специфічного людського капіталу після кар'єрних пауз.
Партнерство	Проведення гендерного аудиту контрагентів та підрядників на відповідність Принципам розширення прав і можливостей жінок (WEPs).	Формування етичного та соціально відповідального ланцюга постачання; капіталізація репутаційного потенціалу та підвищення ESG-рейтингу.

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення міжнародних стандартів WEPs та EDGE

Систематизований інструментарій трансформує суб'єктивні ціннісні орієнтири інклюзії у чітку систему вимірюваних KPI, забезпечуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність сучасних суб'єктів господарювання.

Висновки. Систематизація міжнародного досвіду впровадження ГОП у корпоративну практику дозволила сформулювати такі висновки:

1. Гендерна інклюзивність вимагає комплексної трансформації всієї архітектури бізнесу — від деідентифікації анкет під час рекрутингу до гендерного аудиту контрагентів за стандартами WEPs.

2. Інтеграція принципів рівності безпосередньо оптимізує бізнес-процеси. Зокрема, моделі Work-Life Integration мінімізують фінансові втрати від плинності кадрів та зберігають людський капітал після кар'єрних пауз.

3. Внутрішнє квотування та гендерні КРІ переводять диверсифікацію керівництва з декларацій у площину вимірюваних метрик, що деконструє «скляну стелю» та підвищує якість рішень завдяки когнітивному різноманіттю.

4. Поєднання інструментів рекрутингу та розвитку (менторинг, STEM-ініціативи) забезпечує формування випереджального кадрового резерву, що в довгостроковій перспективі нівелює горизонтальну сегрегацію.

Запропонована підхід ілюструє перехід сучасного бізнесу від пасивного дотримання нормативних вимог до проактивного управління різноманітністю. Ефективність даної моделі базується на синергетичному ефекті: оптимізація внутрішнього мікроклімату та умов праці безпосередньо корелює з підвищенням інноваційного потенціалу, інституційної стійкості та загальної конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Володченко Ж. М., Кондратьєв І. М. Гендерні особливості корпоративної культури соціальної організації. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2020. Вип. 11. С. 19.
2. Батичко Г. І., Кудлай В. О. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ». *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 29–41.
3. Гриненко А., Іщанова М. Корпоративна культура соціально-відповідального банку. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 2. С. 11–17.
4. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
5. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний журнал*. 2021. № 11.
6. Глобальний звіт про гендерний розрив 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/> (дата звернення: 04.05.2026).
7. Дороніна О., Бурлака О. Інклюзивна корпоративна культура як середовище ефективного командотворення. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 675–682. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93>
8. Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 черв. 2024 р. № 527-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-strategii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-na-period-do-2029-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsiina-20242026-roky-527r-070624> (дата звернення: 04.05.2026).
9. Diversity wins: How inclusion matters: report. McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення: 04.05.2026).
10. Гендерний вимір війни: результати аналітичного дослідження / упоряд. Аналітичний центр ЮрФем Асоціації жінок-юристок України «ЮрФем». Львів, 2023. 115 с.
11. Грицай І. О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика : монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2018. 560 с.
12. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України / ред. А. Чернишова. Київ : Центр Разумкова; Вид-во «Заповіт», 2016. 244 с.
13. Статівка Н. В., Тимохова Г. Б. Використання технологій онбордингу персоналу при розробці соціально відповідальної корпоративної культури. *Економічна парадигма*. 2025. № 2 (5 (97)). С. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11065>

14. Гендерна різноманітність у наглядних радах: як змінюється український корпоративний ландшафт. *Deloitte Ukraine*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/gender-diversity-supervisory-boards-ukraine-corporate-landscape.html> (дата звернення: 04.05.2026).
15. Ukrainian Tech Investments 2023: Dealbook 2024 Study. *AIN.Capital*. 2024. 5 липня. URL: <https://en.ain.ua/2024/07/05/ukrainian-tech-investments-2023-dealbook-2024-study/> (дата звернення: 20.04.2025).
16. Звіт щодо KCB SoftServe за 2024 рік. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2023.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
17. Звіт щодо KCB Sigma Software за 2024 рік. URL: <https://sigma.software/corporate-social-responsibilityreport-2024> (дата звернення: 02.05.2025).
18. Звіт щодо KCB Infopulse за 2024 рік. URL: <https://infopulsemarketing.blob.core.windows.net/csr-reports/%20Infopulse-csr-report-2023.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).
19. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав індекс KCB 2023. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 04.05.2026).
20. Принципи розширення прав і можливостей жінок WEPs. *Національна соціальна сервісна служба України*. URL: <https://nssu.gov.ua/news/pryntsyry-rozshyrennia-prav-i-mozhlyvostei-zhinok> (дата звернення: 04.05.2026).
21. Основи стандартів EDGE (EDGE Standards: The Basics). *EDGE Certification*. URL: <https://www.edge-cert.org/edge-standards-the-basics/> (дата звернення: 04.05.2026).

References

1. Volodchenko, Zh. M., & Kondratiev, I. M. (2020). Henderni osoblyvosti korporatyvnoi kultury sotsialnoi orhanizatsii [Gender features of corporate culture in a social organization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Chernihivskiy kolehi-um" imeni T. H. Shevchenka. Seriya: Pedagogichni nauky*, 11, 19 [in Ukrainian].
2. Batychko, H. I., & Kudlai, V. O. (2013). Formuvannya korporatyvnoi kultury yak chynnyk pidvyshchennia efektyvno- sti diialnosti PAT "MK AZOVSTAL" [Formation of corporate culture as a factor of improving efficiency of PJSC "Ilyich Iron and Steel Works of Mariupol"]. *Intelekt XXI*, 1–2, 29–41 [in Ukrainian].
3. Hrynenko, A., & Ishchanova, M. (2015). Korporatyvna kultura sotsialno-vidpovidalnoho banku [Corporate culture of a socially responsible bank]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 2, 11–17 [in Ukrainian].
4. Kolot, A. M. (Ed.). (2015). *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
5. Liubomudrova, N. P. (2021). Orhanizatsiina kultura yak faktor formuvannia systemy motyvatsii personalu pid- pryemstva [Organizational culture as a factor in forming personnel motivation system]. *Ekonomichnyi zhurnal*, 11 [in Ukrainian].
6. World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. Retrieved from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
7. Doronina, O., & Burlaka, O. (2026). Inkliuzyvna korporatyvna kultura yak seredovyshche efektyvnoho komandot- vorennia [Inclusive corporate culture as an environment for effective team building]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6(57), 675–682. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-93> [in Ukrainian].
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *On approval of the National Strategy for Inclusive Education Development un- til 2029 and operational plan for 2024–2026*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-na-period-do-2029-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-na-20242026-roky-527r-070624>
9. McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
10. YurFem Analytical Center. (2023). *Hendernyi vymir viiny: rezultaty analitychnoho doslidzhennia* [Gender dimen- sion of war: analytical study results]. Lviv [in Ukrainian].
11. Hrytsai, I. O. (2018). *Mekhanizm zabezpechennia pryntsyru hendernoi rivnosti* [Mechanism for ensuring gender equality principle]. Kyiv: Khai-Tek Pres [in Ukrainian].
12. Chernyshova, A. (Ed.). (2016). *Henderna rivnist i rozvytok: pohliad u konteksti yevropeiskoi stratehii Ukrainy* [Gen- der equality and development]. Kyiv: Razumkov Centre; Zapovit [in Ukrainian].
13. Stativka, N. V., & Tymokhova, H. B. (2025). Vykorystannia tekhnolohii onbordynhu personalu pry rozrobtsti sot- sialno vidpovidalnoi korporatyvnoi kultury [Use of onboarding technologies in developing socially responsible corporate culture]. *Ekonomichna paradyhma*, 2(97), 99–105. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11065> [in Ukrainian].
14. Deloitte Ukraine. (2026). *Gender diversity in supervisory boards: How Ukraine's corporate landscape is changing*. Retrieved from <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/gender-diversity-supervisory-boards-ukraine-corporate-landscape.html>
15. AIN.Capital. (2024). *Ukrainian Tech Investments 2023: Dealbook 2024 Study*. Retrieved from <https://en.ain.ua/2024/07/05/ukrainian-tech-investments-2023-dealbook-2024-study/>
16. SoftServe. (2024). *Corporate Social Responsibility Report 2023*. Retrieved from <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-socialresponsibility-report-2023.pdf>

17. Sigma Software. (2024). *Corporate Social Responsibility Report 2024*. Retrieved from <https://sigma.software/corporate-social-responsibilityreport-2024>
18. Infopulse. (2024). *Corporate Social Responsibility Report 2023*. Retrieved from <https://infopulsemarketing.blob.core.windows.net/csr-reports/%20Infopulse-csr-report-2023.pdf>
19. The Page. (2023). *Sustainability of Ukrainian business during the war: CSR index results*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>
20. National Social Service of Ukraine. (2026). *Women's Empowerment Principles (WEPs)*. Retrieved from <https://nssu.gov.ua/news/pryntsypy-rozshyrennia-prav-i-mozhlyvostei-zhinok> [in Ukrainian].
21. EDGE Certification. (n.d.). *EDGE Standards: The Basics*. Retrieved from <https://www.edge-cert.org/edge-standards-the-basics/>

Дата першого надходження статті до видання: 05.05.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.05.2026

Дата публікації: 01.06.2026

Stativka Nataliia

*D. Sc. (Public Administration), Professor,
Professor of the Department of Personnel
Management and Entrepreneurship
Educational and Scientific Institute
"Institute of Public Administration"
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Tymohova Halyna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University*

FEATURES OF THE GENDER-SENSITIVE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE CORPORATE CULTURE

Summary. Introduction. Sustainable development is rapidly evolving from a highly specialised field into one of the key sectors of the modern labour market. One of the fundamental aspects of these standards is the integration of gender equality principles within organisations. These principles are reflected in the social values and beliefs of the majority of employees, shaping a distinctive corporate culture. As a result, the organisation becomes unique, its employees develop a shared sense of identity, social stability is ensured, and the culture itself acts as an effective control mechanism that guides and regulates staff interaction and behaviour.

Purpose. The aim of this article is to provide a theoretical and methodological justification for the specific features of applying a gender-oriented approach as an essential component of an inclusive corporate culture, as well as to identify the sector-specific aspects of its implementation in Ukrainian enterprises in order to develop practical tools for deconstructing gender asymmetries.

Materials and methods. The methodology of the article is based on a mixed-methods approach; a combination of desk research (analysis of secondary data from GRI/ESG non-financial reporting) and field research (primary expert survey for 2026), which enabled the authors to assess the problem both quantitatively and qualitatively.

Results. This article empirically demonstrates the existence of a methodological imbalance in domestic corporate monitoring practice: it highlights the dominance of formalised tools for the preparation of external reports, whilst qualitative methods are neglected. A matrix of international tools (WEPS, EDGE) has been systematised and adapted across five vectors (recruitment, management, development, balance, partnership), which aligns the principles of socio-cultural justice with measurable KPIs of operational efficiency, capitalisation and long-term institutional sustainability of business entities.

Prospects. It is proposed that further research focus on the transition from declarative monitoring of quantitative indicators to the development of applied tools for qualitative analysis of the corporate environment, as well as on the empirical confirmation of the link between the implementation of a gender-oriented approach and the long-term financial sustainability of enterprises in conditions of macroeconomic uncertainty.

Key words: inclusive corporate culture, gender-oriented approach, ESG transformation, ESRS standards, vertical segregation, horizontal segregation, human capital.