

УДК 331.101.3:316.346.2:005.95/.96

Ю. О. Головчук,

д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>

К. М. Вергелес,

д. філос. н., професор, професор кафедри філософії та суспільних наук,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5695-7862>

Ю. М. Лисиця,

PhD, доцент, доцент кафедри пропедевтики дитячих захворювань та догляду за хворими

дітьми, Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0248-0338>

Г. М. Мазур,

асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,

Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.15.49

КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СОЦІАЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Y. Holovchuk,

Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

K. Vergeles,

Doctor of Philosophy Sciences, Professor, Professor of the Department of Philosophy and Social Sciences,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

Y. Lysytsia,

PhD in Medicine, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Propedeutics of Pediatric Diseases

with Patient Care, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

G. Mazur,

Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,

National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

HUMAN RESOURCE POLICY AS A TOOL FOR ENSURING GENDER EQUALITY IN SOCIAL MANAGEMENT

У статті досліджено кадрову політику як ключовий інструмент забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті. Проаналізовано гендерну структуру працівників у сферах освіти, охорони здоров'я, культури та державного управління, розглянуто динаміку змін на керівних посадах різних рівнів. Особливу увагу приділено проблемі гендерного розриву в оплаті праці як у межах соціальної сфери, так і порівняно з країнами Європейського Союзу. Обґрунтовано необхідність удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерної складової для підвищення соціальної справедливості, ефективності управління та професійної мотивації персоналу. Запропоновано практичні напрями впровадження гендерно-чутливих підходів у сфері управління персоналом у соціальному секторі, спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи установ і формування інклюзивного середовища.

The article discusses HR policy as a key tool for ensuring gender equality in the social management system. The social sphere is one of the most feminized sectors of the economy, but despite the high proportion of women among employees, their representation in leadership positions remains insufficient. The article analyzes the gender structure of human resources in such sectors as education, healthcare, culture, and public administration based on official statistics for 2020—2025. It has been determined that in most cases there is a positive trend in the growth of the share of women in leadership positions, but the rate of this growth remains slow.

The purpose of the study is to identify structural barriers to gender equality in HR policy and to propose institutional mechanisms for their elimination. The methodological framework includes system analysis, comparative review, and expert evaluation. The findings confirm that the persistence of gender imbalances undermines the effectiveness of social sector governance.

Special attention is paid to the study of the gender pay gap. It is established that, despite the dominance of women in the social sphere, men's remuneration is on average higher. A comparison with the indicators of the European Union countries (Germany, France, Poland, Sweden) is provided, which allows us to draw conclusions about a higher level of gender inequality in Ukraine compared to the average European trends. The author offers a set of practical recommendations for improving personnel policy in the social sphere, grounded in the principles of gender equality and social justice. Among the key proposals are the introduction of regular gender audits to assess the current state of gender balance within institutions and identify areas of implicit bias or structural inequality.

The author also highlights the value of targeted support for women's career development, such as mentorship programs, leadership training, and work-life balance initiatives (e.g., flexible working hours, parental leave for both genders).

The results of the study can be used in the practice of public administration, in the development of human resource development strategies in the social sector, as well as in the educational process for training social sector managers and implementing gender-sensitive approaches in the human resource management system at the national and regional levels. The conclusions emphasize the need for an integrated and accountable HR strategy that ensures equal opportunities and promotes sustainable development.

Ключові слова: кадрова політика, соціальний менеджмент, гендерна рівність, рівність у зарплаті, гендерні стереотипи, інклюзивність в робочому середовищі.

Key words: HR policy, social management, gender equality, salary equality, gender stereotypes, inclusiveness in the work environment.

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

У сучасних умовах соціальної трансформації та реформування публічного сектору зростає значення ефективної кадрової політики як чинника стабільності й результативності управлінських рішень. Особливо актуальним це питання постає в соціальному управлінні, яке охоплює ключові сфери життєзабезпечення населення — освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, культуру. Одним із пріоритетів кадрової політики в цих секторах є забезпечення принципів гендерної рівності, що не лише сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку персоналу, але й відповідає європейським стандартам демократії та соціальної справедливості.

Незважаючи на те, що у соціальній сфері переважає жіночий кадровий склад, особливо на виконавчих рівнях, зберігається низка проблем — розрив в оплаті праці між чоловіками

та жінками, обмежене представництво жінок на керівних посадах, недостатня гендерна чутливість політик і процедур. Це вимагає не лише перегляду підходів до формування кадрового потенціалу, а й інтеграції гендерного підходу в усі етапи управлінських процесів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому доробку Люльки Г. гендерна компетентність розглядається як ключовий компонент професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти. Авторка наголошує, що ефективне управління сучасним освітнім закладом неможливе без формування безпечного, інклюзивного та гендерно чутливого середовища. Гендерна компетентність трактується як інтегральна якість, що включає правову обізнаність, критичне мислення, емоційну зрілість та повагу до різноманіття. Особливий акцент зроблено на необхідності включення гендерних підходів до програм підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти [3].

У працях Турло Н.П. та Літвін О.Г. ґрунтовно проаналізовано проблему гендерного розриву в оплаті праці як в Україні, так і в країнах ЄС. Серед основних причин авторки виокремлюють гендерні стереотипи, дискримінаційні практики, обмежений доступ жінок до управлінських позицій та нерівні можливості кар'єрного зростання. Окрему увагу приділено досвіду Ісландії, Норвегії та країн ЄС. Обґрунтовано необхідність комплексної політики, яка поєднує законодавчі ініціативи, інституційну підтримку жінок та формування гендерно чутливої культури на ринку праці [9, с. 51—60].

М'ячин В. зосереджує увагу на демографічних викликах, що впливають на розвиток людського капіталу в Україні. Він підкреслює зменшення частки молоді до 14 років як загрозу майбутньому відтворенню трудових ресурсів. Виокремлюється критична роль вікової групи 30—45 років як основи продуктивної зайнятості. Автор також зазначає, що дефіцит молодих кадрів здатен посилити тиск на системи охорони здоров'я, освіти та соціального захисту [4, с. 158—163].

Чернякова О. у своєму дослідженні розглядає теоретико-методологічні засади публічного управління професійною підготовкою жінок в умовах воєнного стану. Авторка обґрунтовує значущість державної політики зайнятості жінок як одного з ключових чинників соціально-економічної стабілізації. Наголошується на потребі модернізації освітніх послуг, створення системи профорієнтаційних центрів та впровадження проєктного підходу до управління [11, с. 389—406].

Шапірко В.Г. аналізує правові засади забезпечення гендерної рівності на державній службі як важливу складову реалізації права на працю. Автор вказує на наявні дисбаланси у доступі жінок до керівних посад, нерівність в оплаті праці та недостатній рівень прозорості кадрових процедур. Здійснено аналіз чинного законодавства, зокрема законів України "Про державну службу" та "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків", у порівнянні з європейськими практиками. Висунуто пропозиції щодо вдосконалення нормативної бази, включаючи запровадження квот, створення відкритих баз кар'єрних можливостей та посилення контролю за дотриманням принципів рівності в органах влади [15].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри численні наукові дослідження, проблематика впливу кадрової політики на забез-

печення гендерної рівності в соціальній сфері залишається недостатньо вивченою. Особливо це стосується аналізу гендерного дисбалансу в оплаті праці, обмеженого доступу жінок до керівних посад та впливу цих чинників на мотивацію персоналу й ефективність роботи установ. Часто принципи рівності декларуються лише формально, без належних механізмів реалізації. Відсутність системного моніторингу результатів ускладнює оцінку ефективності гендерно орієнтованої кадрової політики. Це зумовлює потребу в подальших комплексних дослідженнях у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз ролі кадрової політики як інструменту забезпечення гендерної рівності в системі соціального управління, визначення основних викликів та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової стратегії з урахуванням гендерних особливостей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах трансформації суспільства питання забезпечення гендерної рівності набуває особливої актуальності, зокрема у сфері соціального менеджменту. Кадрова політика як складова системи управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні інклюзивного середовища, що гарантує рівні можливості для жінок і чоловіків на ринку праці, в професійному зростанні та прийнятті управлінських рішень.

Для розуміння управлінських процесів у соціальній сфері важливо аналізувати гендерну структуру кадрового потенціалу, оскільки вона впливає на ефективність рішень, розподіл ресурсів та дотримання соціальної справедливості. Гендерний склад персоналу визначає якість функціонування таких ключових напрямів, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, спорт і державне управління. Ці сфери забезпечують базові потреби населення та формують людський капітал. Особливістю української соціальної сфери є висока фемінізація, що зумовлює потребу у впровадженні гендерно чутливої кадрової політики.

Згідно з офіційними даними Державної служби статистики України, у 2020—2022 роках частка жінок у сфері освіти стабільно перевищувала 80%. Зокрема, серед вчителів загальноосвітніх шкіл жінки становили понад 84%, а серед керівників шкіл (директорів та їх заступників) — близько 82,4%. У закладах вищої освіти ситуація є більш складною: хоча

Таблиця 1. Гендерна структура кадрів у соціальній сфері за 2020–2025 роки, %

Напрямок	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Освіта (частка жінок-педагогів)	84,0	–	–
1а. Викладачі/керівники вищих	18,1	18,9	20,2
1б. Директори шкіл	22,8	24,4	26,4
2. Охорона здоров'я та соцдопомога (медперсонал, соцпрацівники)	>60	–	–
3. Державне управління й оборона (керівні посади)	22,8	24,4	26,4
4 Військові офіцери жінки	7,5	8,2	9,0
5. Мистецтво, спорт, розваги	>50	–	–

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 3].

студентський контингент має незначну перевагу на користь жінок (у 2022 році — 120 жінок на 100 чоловіків), академічна ієрархія демонструє зворотну тенденцію. Частка жінок серед професорів і докторів наук залишається на рівні 18–22%, що свідчить про обмежений доступ жінок до найвищих наукових і управлінських позицій.

У сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги жінки становлять переважну більшість персоналу. У 2021–2022 роках понад 70% працівників медичних установ та закладів соціального обслуговування були жінками. Серед середнього медичного персоналу ця цифра ще вища — до 85%. Однак частка жінок серед головних лікарів, керівників закладів охорони здоров'я або очільників департаментів охорони здоров'я на місцевому рівні є значно нижчою. Це вказує на горизонтальну сегрегацію (концентрацію жінок у "низових" посадах) і вертикальну сегрегацію (меншу присутність у керівництві) [17; 18].

Схожа ситуація спостерігається у сфері державного управління. За офіційною статистикою, частка жінок серед державних службовців є високою — у деяких регіонах перевищує 60%. Однак, за даними Національного агентства України з питань державної служби, на керівних посадах жінки становили лише 26,4% у 2022 році. Особливо суттєвий дисбаланс спостерігається в структурах центральної влади, зокрема в оборонному секторі, секторі безпеки та державному управлінні на вищому рівні, де представництво жінок є мінімальним.

У сфері мистецтва, спорту, культури та розваг кількісних даних менше, однак численні дослідження та галузеві звіти вказують на значну частку жінок серед працівників бібліотек, музеїв, дитячих спортивних шкіл, центрів доз-

вілля тощо. Водночас, як і в інших секторах, жінки меншою мірою представлені на рівні управління установами культури, творчими спілками, спортивними федераціями [3; 13].

З метою наочного представлення змін у гендерному складі працівників соціальної сфери доцільно розглянути відповідні статистичні дані за 2020–2025 роки (табл. 1).

Аналіз таблиці 1 свідчить про збереження високого рівня фемінізації у ключових галузях соціальної сфери, з поступовим зростанням представництва жінок на керівних посадах.

У сфері освіти спостерігається стійка тенденція до зростання частки жінок серед керівного складу. Хоча загальна частка жінок серед педагогів залишалася стабільно високою і становила 84% у 2020 році, варто звернути увагу на позитивну динаміку серед керівників вищих навчальних закладів: з 18,1% у 2020 році до 20,2% у 2022 році. Аналогічна ситуація спостерігається серед директорів шкіл — їхня частка зросла з 22,8% у 2020 році до 26,4% у 2022 році. Це свідчить про поступове, хоча й повільне подолання вертикальної гендерної сегрегації.

У галузі охорони здоров'я та соціального захисту жінки традиційно домінують: понад 60% персоналу становлять жінки. Однак відсутність оновлених статистичних даних за 2021–2022 роки ускладнює повноцінну оцінку динаміки змін на керівному рівні в цій сфері.

У сфері державного управління та оборони спостерігається чітко виражене зростання частки жінок на керівних посадах. Якщо у 2020 році серед державних службовців жінки становили 22,8% керівного складу, то вже у 2022 році цей показник зріс до 26,4%. Особливо примітним є зростання частки жінок серед військових офіцерів — з 7,5% у 2020 році до 9,0% у 2022 році. Хоча ці цифри залишаються відносно низькими, динаміка свідчить про посилення ролі жінок навіть у таких традиційно "чоловічих" секторах, як оборона.

Щодо сфери мистецтва, спорту та розваг, орієнтовні оцінки вказують на домінування жінок серед працівників (понад 50%), що відповідає загальноєвропейським тенденціям фемінізації креативних індустрій. Проте відсутність точних щорічних даних не дозволяє простежити динаміку змін.

Вивчення гендерного розриву в оплаті праці є важливим напрямком забезпечення рівності в соціальному менеджменті, адже він безпосередньо впливає на мотивацію та ефективність кадрової політики [3; 6; 18].

За даними Державної служби статистики України, у період 2020–2022 років середньо-

місячна заробітна плата жінок у соціальній сфері (зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті) становила в середньому 80—89% від зарплати чоловіків. У 2022 році, наприклад, середня заробітна плата в освіті для чоловіків сягала 17 000 грн, тоді як жінки отримували близько 15 000 грн. У галузі охорони здоров'я цей розрив був ще більш помітним у лікарських посадах вищого рівня, тоді як середній медичний персонал, де домінують жінки, загалом отримував нижчу оплату незалежно від статі [1; 17].

Особливо тривожною є ситуація з гендерним розривом в оплаті праці на керівних посадах: чоловіки частіше обіймають високооплачувані посади, тоді як жінки зосереджені у виконавчому секторі. Це посилює структурну нерівність і знецінення "жіночих" професій навіть у межах однієї галузі. В умовах воєнного стану прозорість у нарахуванні зарплат ускладнюється, премії та надбавки часто розподіляються суб'єктивно [7; 8, с. 54—56].

Гендерний розрив в оплаті праці свідчить про слабку інтеграцію гендерного підходу в кадрову політику. Рівність має передбачати не лише доступ до посад, а й рівну оплату за рівноцінну працю. Відсутність контролю, моніторингу та гендерних аудитів у соціальних установах сприяє збереженню проблеми. Для оцінки економічного напрямку гендерної рівності у соціальному менеджменті розглянемо динаміку середньомісячної заробітної плати працівників соціальної сфери упродовж 2020—2025 років (табл. 2).

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників соціальної сфери впродовж 2020—2025 років свідчить про поступове зростання доходів у всіх видах діяльності, що охоплюються соціальним менеджментом. Проте темпи підвищення заробітної плати є нерівномірними та демонструють певні диспропорції між галузями.

У сфері освіти заробітна плата зросла з 9 272 грн у 2020 році до 14 307 грн у I кварталі 2025 року. Хоча загалом спостерігається позитивна динаміка, у 2025 році зафіксовано незначне зниження порівняно з 2024 роком (із 14 605 грн до 14 307 грн), що може бути зумовлено інфляційними процесами або змінами в бюджетному фінансуванні [1].

Таблиця 2. Середньомісячна заробітна плата працівників соціальної сфери за 2020—2025 роки, грн

Вид діяльності	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. І квартал
Освіта	9 272	11 812	12 006	12 440	14 605	14 307
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	8 862	11 618	13 729	14 694	16 854	17 070
- з них охорона здоров'я	9 011	11 802	14 015	14 955	17 120	17 222
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	16 440	19 069	20 836	23 423	29 126	28 184
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9 624	12 508	11 550	13 335	15 889	16 101
- діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	8 563	11 314	11 073	11 373	13 159	13 014
- функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	8 021	10 462	10 472	10 989	13 155	14 010

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1].

Сфера охорони здоров'я та надання соціальної допомоги, включаючи медицину, демонструє стабільне зростання: середня зарплата у галузі зросла з 8 862 грн у 2020 році до 17 222 грн у 2025 році. При цьому середня зарплата саме в охороні здоров'я у 2025 році становила 17 070 грн, що практично не відрізняється від загального показника по сфері. Це свідчить про порівняно збалансовану внутрішню структуру оплати праці в межах галузі [1].

Найвищі показники оплати праці традиційно спостерігаються в сфері державного управління та оборони, де заробітна плата зросла з 16 440 грн у 2020 році до 28 184 грн у 2025 році. Таким чином, вона перевищує оплату праці в освіті майже вдвічі, що вказує на збереження системної нерівності між секторами соціальної сфери навіть за умов загального зростання доходів [1].

У галузі мистецтва, спорту, розваг та відпочинку спостерігається відносно повільне зростання заробітної плати. Так, середня заробітна плата у сфері творчості, мистецтва та розваг зросла з 8 563 грн у 2020 році до 13 014 грн у 2025 році. Аналогічна динаміка характерна для сфери бібліотек, архівів і музеїв — з 8 021 грн у 2020 році до 13 014 грн у 2025 році. Незважаючи на позитивну динаміку, заробітна плата працівників культури залишається однією з найнижчих у соціальній сфері [1].

Соціальна сфера залишається недостатньо конкурентною в частині оплати праці (рис. 1), особливо в контексті підтримки професійної мотивації працівників, серед яких домінують жінки. Водночас значний розрив між секторами може свідчити про структурну нерівність, яка опосередковано впливає і на гендерний розрив в оплаті праці [3; 10, с. 240—289].

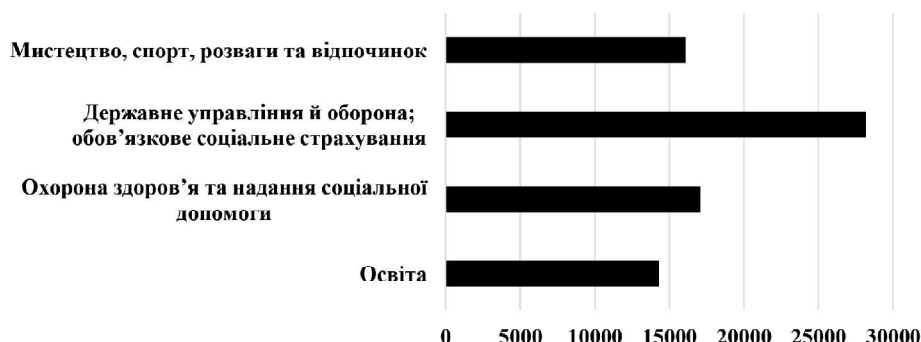


Рис. 1. Порівняльна динаміка середньомісячної зарплатної плати у галузях соціальної сфери за 2020–2025 роки, грн

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1].

Таблиця 3. Гендерний розрив в оплаті праці в соціальній сфері та загалом по Україні за 2021 рік

Галузь	Гендерний розрив в оплаті (%)
Загальний по Україні	18,6
Освіта	~10–15
Охорона здоров'я та соцдопомога	~10–15

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 2].

З метою виявлення диспропорцій в оплаті праці між жінками і чоловіками доцільно проаналізувати рівень гендерного розриву в соціальній сфері та в цілому по Україні за 2021 рік (табл. 3).

Аналіз таблиці 3 свідчить про наявність стійкого гендерного розриву в оплаті праці в Україні. У 2021 році загальний рівень гендерного розриву становив 18,6%, що означає, що середньостатистично жінки заробляли майже на п'яту частину менше за чоловіків при виконанні аналогічної роботи.

У галузях соціальної сфери — зокрема в освіті, а також у охороні здоров'я та соціальному захисті — гендерний розрив коливається

в межах 10—15%. Незважаючи на те, що ці сфери є фемінізованими (тобто більшість працівників — жінки), навіть тут зберігається нерівність в оплаті, що може бути пов'язано з тим, що вищі та краще оплачувані посади частіше обіймають чоловіки.

Факт наявності такого розриву в "жіночих" секторах особливо показовий: він демонструє, що

кількісна присутність жінок у галузі не гарантує гендерної рівності в доходах. Причини цієї нерівності можуть включати вертикальну сегрегацію, недооцінку "традиційно жіночих" професій, обмежений доступ до кар'єрного зростання, а також наявність латентної дискримінації в системі оплати праці [11, с. 389—406; 12].

Для комплексного розуміння ситуації доцільно проаналізувати динаміку гендерного розриву в оплаті праці в Україні у порівнянні з окремими країнами Європейського Союзу у 2020—2023 роках (рис. 2).

Аналіз даних рисунку 2 свідчить про стійку тенденцію до зниження гендерного розриву в оплаті праці як в Україні, так і в країнах Європейського Союзу протягом 2020—2023 років. Зокрема, в Україні цей показник зменшився з 22,0% у 2020 році до 18,0% у 2023 році, що може бути свідченням поступового впровадження більш рівноправних підходів до оплати праці, зростання публічної уваги до проблеми гендерної дискримінації та активізації державної політики у сфері рівності.

Разом з тим, у порівнянні із середнім показником ЄС, який за цей період знизився з 13,0%

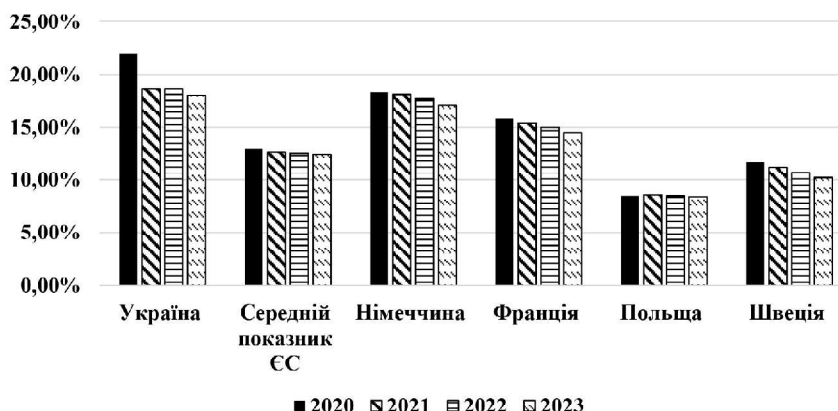


Рис. 2. Динаміка гендерного розриву в оплаті праці в Україні та окремих країнах ЄС у 2020—2023 роках, %

Джерело: сформовано авторами самостійно на основі [1; 2].

до 12,5%, гендерний розрив в Україні залишається суттєво вищим. Це вказує на те, що проблема нерівної оплати в Україні є більш загостреною та вимагає активніших інституційних рішень.

Порівняльний аналіз із окремими країнами Європейського Союзу демонструє, що найменший гендерний розрив спостерігається в Польщі (8,4% у 2023 році) та Швеції (10,2%), де традиційно втілюються комплексні політики гендерної рівності, включаючи підтримку балансу між роботою та сім'єю, гендерно-чутливе бюджетування, а також потужні механізми контролю за дотриманням трудових прав.

Натомість у Німеччині та Франції, попри високий рівень соціальної політики, розрив залишається вищим (17,1% та 14,5% відповідно у 2023 році), що може бути пов'язано зі складною структурою зайнятості, розподілом робочого часу між повною й неповною зайнятістю та гендерною сегрегацією на ринку праці.

Таким чином, Україна демонструє позитивну динаміку, але ще суттєво відстає від європейських стандартів у сфері забезпечення рівної оплати праці. Це вимагає посилення політики гендерної рівності, зокрема через впровадження гендерного аудиту, стимулювання прозорості в системі оплати, а також просування жінок на керівні посади.

Для забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті особливого значення набуває аналіз бар'єрів, що обмежують участь жінок у прийнятті управлінських рішень, та формування ефективних підходів до подолання цих обмежень [9, с. 51—60; 14].

Важливим напрямом дослідження є виявлення системних і структурних бар'єрів, що перешкоджають рівному представництву жінок на керівних посадах у соціальній сфері, яка традиційно вважається фемінізованою. Незважаючи на домінування жінок серед працівників у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та культури, кількість жінок на керівних позиціях, особливо вищої ланки, залишається низькою. Це свідчить про наявність стійких обмежень, що впливають на кар'єрне зростання жінок. До ключових бар'єрів належать:

- вертикальна гендерна сегрегація, за якої жінки частіше обіймають нижчі посади, тоді як чоловіки — керівні;

- стереотипи, що знижують довіру до лідерських якостей жінок і формують уявлення про їхню "непридатність" до стратегічного управління;

- непропорційне сімейно-побутове навантаження, яке обмежує час жінок для професійного зростання;

- відсутність програм підтримки кар'єрного розвитку — менторства, стажувань, навчання;

- непрозорість у доборі та просуванні кадрів, що посилює ризики упередженості [15; 16].

Отже, впровадження змін сприятиме не лише скороченню гендерного розриву, а й підвищенню ефективності управління, мотивації та інституційної спроможності соціального сектору.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що кадрова політика є дієвим інструментом забезпечення гендерної рівності в соціальному менеджменті. Незважаючи на високий рівень фемінізації соціальної сфери, жінки залишаються недостатньо представленими на керівних посадах і стикаються з системними бар'єрами: гендерні стереотипи, вертикальна сегрегація, непрозорість просування та розрив в оплаті праці. Аналіз гендерної структури кадрів і рівня оплати праці в Україні порівняно з країнами ЄС вказує на позитивну динаміку, проте темпи змін повільні, а сам розрив — суттєвий.

Для подолання виявлених диспропорцій обґрунтовано доцільність впровадження гендерно-чутливої кадрової політики, що передбачає прозорість управлінських процесів, аудит, підтримку професійного зростання жінок і справедливі умови праці. Такі підходи сприятимуть не лише ефективності управління персоналом, а й формуванню соціальної справедливості.

Література:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.07.2025).

2. Евростат — Gender pay gap statistics (EU). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (дата звернення: 16.07.2025).

3. Люлька Г. Гендерна компетентність як складова професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics. 2025. Т. 20. № 39. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-20\(39\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-20(39)-11)

4. М'ячин В. Вплив демографічної структури на формування людського капіталу підприємств. *Via Económica*. 2025. № 8. С. 158—163.

5. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Третьяков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Головчук Ю. О. Подолання гендерних стереотипів у медичній освіті через інтеграцію STEAM. Актуальні аспекти розвитку STEAM-освіти в умовах євроінтеграції: збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф., Кропивницький, 26 квітня 2024 р. Кропивницький: ДонДУВ, 2024. 354 с. С. 298—300. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/12345-6789/9917>

7. Головчук Ю. О., Вергелес К. М., Назарчук О. А., Ночвіна О. А., Мазур Г. М. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

8. Плотка Л. Гендерна рівність у публічному управлінні: стратегічні орієнтири та управлінські рішення. Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень: збірник наукових праць з матеріалами IX Міжнародної наукової конференції, м. Луцьк, 13 червня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ "УКРАЛОГОС Груп, 2025. — 428 с. 2025. С. 54—56.

9. Турло Н. П., Літвін О. Г. Гендерна нерівність в оплаті праці: сучасні тенденції. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Економічні науки. 2025. № 1 (77). С. 51—60.

10. Головчук Ю. О. Адаптація європейського досвіду впровадження цифрових технологій в освітні та медичні заклади України. *Цифровізація як інструмент забезпечення якості надання освітніх послуг з урахуванням європейського досвіду [колективна монографія] / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп: Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 240—289. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jsui/handle/12345/24081>*

11. Чернякова О. Публічне управління розвитком професійної підготовки жінок в Україні. *Bulletin of Postgraduate education: Ser. "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*. 2025. Т. 32. № 61. С. 389—406.

12. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

13. Карачина Н. П., Головчук Ю. О., Дихніч Д. П. Вітчизняні та зарубіжні доробки оцінювання ефективності бренду підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 80. С. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

14. Головчук Ю. О. Цифровізація медицини як ключовий фактор ефективного управління закладами охорони здоров'я. *Цифрова трансформація економіки України шляхом інтеграції європейського досвіду в умовах війни та повоєнного відновлення: колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп, В. М. Гельман*. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. 396 с. С. 113—235. DOI: [10.30525/978-9934-26-577-8](https://doi.org/10.30525/978-9934-26-577-8)

15. Шапірко В. Г. Правові засади забезпечення гендерної рівності на державній службі. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. Сковороди*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.38>

16. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Рисинець Т. П., Середницька Л. П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>

17. Шляхетко В. В., Федько А. М. Вплив соціальної нерівності на процес найму персоналу. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>

18. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 18 July 2025).

2. Gender pay gap statistics (EU). (2025), available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics (Accessed 18 July 2025).

3. Liulka, H. (2025), "Gender Competence as a Component of Professional Training of Heads of General Secondary Education Institutions", *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, vol. 20, no. 39. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-20\(39\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0255-20(39)-11)

4. Miachyn, V. (2025), "The influence of demographic structure on the formation of human capital of enterprises", *Via Economica*, vol. 8, pp. 158—163.

5. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", *Efektyvna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

6. Holovchuk, Y. O. (2024), "Overcoming gender stereotypes in medical education through STEAM integration", *Aktual'ni aspekty rozvytku STEAM-osvity v umovakh ievrointehratsii: zbirnyk materialiv II mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Actual aspects of STEAM education development in the context of European integration: collection of materials of the II International Scientific and Practical Conference]*, DonDUV, Kropyvnytskyi, Ukraine, April 26, pp. 298—300, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9917> (Accessed 18 July 2025).

7. Holovchuk, Y. O., Verheles, K. M., Nazarchuk, O. A., Nochvina, O. A. and Mazur, H. M. (2025), "Innovations in Ehealth as a component of management in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 61—69. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.61>

8. Plotka, L. (2025), "Gender equality in public administration: strategic guidelines and management decisions", *Problemy ta perspektyvy realizatsii ta vprovadzhennia mizhdystsylinarnykh naukovykh dosiahnen': zbirnyk naukovykh prats' z materialamy IX Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii [Problems and prospects for the implementation and implementation of interdisciplinary scientific achievements: a collection of scientific papers with the materials of the IX International Scientific Conference]*, International Center for Scientific Research. UKRLOGOS Group LLC, Vinnytsia, Ukraine, June 13, pp. 54—56.

9. Turlo, N. P. and Litvin, O. H. (2025), "Gender inequality in labor remuneration: current trends", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom, Ekonomichni nauky*, vol. 1 (77), pp. 51—60.

10. Holovchuk, Y. O. (2024), "Adaptation of European Experience in Implementing Digital Technologies in Educational and Medical Institutions of Ukraine", *Tsyfrovizatsiia iak instrument zabezpechennia iakosti ndannia osvitynikh posluh z urakhuvanniam ievropejs'koho dosvidu [Digitalization as a Tool for Ensuring the Quality of Educational Services]*, FOP Mokshanov V. V., Zaporizhzhia, Ukraine, pp. 240—289, available at:

<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24081> (Accessed 18 July 2025).

11. Cherniakova, O. (2025), "Public management of the development of women's professional training in Ukraine", *Bulletin of Postgraduate education: Ser. "Social and Behavioral Sciences; Management and Administration"*, vol. 32, no. 61, pp. 389—406.

12. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O. A. Dybchuk L. V. and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planning in the healthcare sector in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

13. Karachyna, N. P., Holovchuk, Y. O. and Dykhnych, D. P. (2025), "Domestic and Foreign Works on Assessing the Effectiveness of Enterprise Brands", *Biznes-navihator*, vol. 80, pp. 477—481. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-80>

14. Holovchuk, Y. O. (2025), "Digitalization of medicine as a key factor in the effective management of health care institutions", *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy shliakhom intehratsii yevropeiskoho dosvidu v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Digital transformation of Ukraine's economy through the integration of European experience in the context of war and post-war recovery]*, Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 113—235, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10185> (Accessed 18 July 2025).

15. Shapirko, V. H. (2025), "Legal basis for ensuring gender equality in the civil service", *Collection of scientific papers of S.G. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.-2025.41.38>

16. Holovchuk, Y. O., Karachyna, N. P., Dybchuk, L. V., Rysynets, T. P. and Serednytska, L. P. (2025), "The role of management in ensuring transparency as a basic principle of marketing in the medical field", *Efektyvna ekonomika*, vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.2.22>

17. Shliakhetko, V. V. and Fedko, A. M. (2025), "The impact of social inequality on the hiring process", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14994234>

18. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. and Lepetan, I. M. (2025), "Communication management as a component of strategic organizational management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

Стаття надійшла до редакції 17.07.2025 р.