

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.49>

УДК 330.101:305

Л. Д. Водянка,

*к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>

С. А. Плащук,

*к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3175-7498>

В. В. Темерівський,

*к. політ. н., асистент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5201-5524>

РОЛЬ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ВИМІР У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

L. Vodianka,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human
Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

S. Plashchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human
Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

V. Temerivskyi,

*PhD in Political Science, Assistant of the Department of Business and Human
Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

THE ROLE OF THE GENDER APPROACH IN SHAPING A COMPANY'S BRAND: THE ENTREPRENEURIAL DIMENSION IN THE CONTEXT OF SOCIAL POLICY

У статті досліджено еволюцію гендерної політики в Україні та її вплив на трансформацію ринку праці й розвиток підприємництва в умовах воєнних викликів. Проаналізовано ключові інституційні зміни, зокрема скасування переліку «нежіночих» професій, впровадження гендерних квот, державні та міжнародні ініціативи із забезпечення рівних можливостей у трудовій і підприємницькій сферах. Особливу увагу приділено впливу повномасштабної війни на гендерну структуру зайнятості, зростання ролі жінок на ринку праці, у Збройних силах України та бізнесі, а також на посилення соціальних ризиків і нерівностей.

У роботі узагальнено статистичні дані щодо участі жінок у підприємстві, змін у формах ведення бізнесу, доступу до фінансових ресурсів і грантових програм. Показано, що війна, попри негативні наслідки, стала каталізатором для активізації жіночого підприємництва, освоєння жінками професій, які традиційно вважалися «чоловічими», та зростання їх присутності на керівних посадах. Окремо розглянуто проблеми гендерного розриву в оплаті праці, тіньової зайнятості, соціального захисту та пенсійного забезпечення.

На основі аналізу державних стратегій, практик бізнесу та кейсів успішних підприємств обґрунтовано, що інтеграція гендерного підходу в соціально-економічну політику, програми підтримки малого і середнього бізнесу та розвиток людського капіталу є ключовою умовою стійкого відновлення економіки України. Зроблено висновок, що подальше скорочення гендерних диспропорцій, розширення доступу жінок до фінансування, освіти й перекваліфікації сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та соціальній згуртованості суспільства.

This article explores the role of the gender approach in shaping a company's brand through the lens of entrepreneurship, labour market transformation and social policy in Ukraine under conditions of full-scale war. The research analyses the evolution of national gender policy, key legislative and

institutional reforms, and their impact on women's economic participation, employment opportunities and entrepreneurial activity. Particular attention is paid to the abolition of gender-based professional restrictions, changes in wage equality, the introduction of gender quotas and the expansion of state and international support mechanisms.

The study examines how war has accelerated changes in gender roles, leading to increased female participation in traditionally male-dominated sectors, business ownership and management. Special focus is placed on women's entrepreneurship as a driver of economic resilience, innovation and social responsibility. The paper highlights shifts in business models, the growing importance of self-employment, digitalisation and access to grant financing as critical instruments for sustaining women-led enterprises in times of crisis.

The article also addresses persistent challenges, including gender pay gaps, informal employment, labour migration, unequal access to social protection and pension systems, as well as barriers to financing and career advancement. Based on statistical data, policy strategies and corporate practices, the research demonstrates that the integration of gender-sensitive principles into corporate branding enhances employer attractiveness, strengthens trust among consumers and stakeholders, and improves long-term competitiveness.

The findings confirm that gender equality is not only a matter of human rights and social justice but also an essential economic resource. The study concludes that the systematic incorporation of gender approaches into entrepreneurship policies, labour market regulation and corporate brand strategies is a key prerequisite for inclusive economic recovery, sustainable development and social cohesion in Ukraine.

Ключові слова: *гендерна політика, ринок праці, жіноче підприємництво, формування бренду, гендерна рівність, соціальна політика.*

Keywords: *gender policy, labour market, women's entrepreneurship, brand formation, gender equality, social policy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Гендерна політика в Україні формувалася поступово з 1990-х років, однак інституційні зрушення особливо активізувалися у передвоєнний період: скасування переліку «нежіночих» професій, зменшення гендерного розриву в оплаті праці, розширення політичної участі жінок через квотні механізми [1]. Повномасштабне вторгнення РФ суттєво змінило умови реалізації гендерної рівності, посилило соціальні ризики, обмежило політичну представленість жінок та водночас підвищило їхню роль у забезпеченні економічної стійкості держави [1]. Зростання участі жінок у Збройних силах України, зміна їх функціональних ролей і публічної видимості стали важливими проявами трансформації гендерних відносин під час війни [1].

Паралельно відбулися глибокі структурні зміни на ринку праці: дефіцит кадрів у «традиційно чоловічих» професіях, зростання тіньової зайнятості, збереження розриву в оплаті праці, підвищення навантаження на жінок через доглядові функції та міграційні процеси [3]. У цих умовах жіноче підприємництво стало одним із практичних механізмів адаптації та економічного виживання: зростає кількість жінок у бізнесі, домінує формат самозайнятості (ФОП), посилюється попит на грантові програми та освітні ініціативи [2; 6]. Державна підтримка (зокрема грантові програми) і цифрова інфраструктура (платформа Дія.Бізнес) формують нові можливості для старту та відновлення жіночих бізнес-проектів [5; 6].

Отже, актуальність проблеми полягає в необхідності комплексного осмислення того, як війна одночасно загострила гендерні диспропорції та прискорила економічну активізацію жінок на ринку праці й у підприємстві. Практична значущість дослідження пов'язана з потребою удосконалення інструментів соціальної політики, зайнятості та підтримки підприємництва в умовах воєнної економіки і післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання гендерної рівності під час війни висвітлюються в публікаціях, що аналізують політичні,

соціально-трудова та безпекова виміри гендерної політики, зокрема проблеми участі жінок у прийнятті рішень, специфіку служби жінок у ЗСУ, вплив державних рішень на соціальну мобільність та права [1]. Окремий масив джерел присвячено жіночому підприємництву: оцінці динаміки участі жінок у бізнесі, зміні організаційних форм (ФОП/ТОВ), впливу війни на бізнес-стратегії, релокації та дистанційного управління [2]. Значну аналітичну базу становлять матеріали щодо ринку праці та трудових прав жінок: участь у зайнятості, тінізація праці, гендерний розрив в оплаті, виклики соціального захисту і пенсійного забезпечення, а також напрями державної політики до 2030 року [3].

Окремо представлені галузеві спостереження щодо трансформації гендерного балансу у великих компаніях (ритейл, логістика, енергетика): зростання частки жінок у «чоловічих» професіях, зміни в управлінських командах, приклади корпоративних практик адаптації [4]. У публіцистичних та аналітичних матеріалах також наведено кейси успішних підприємниць і брендів, що демонструють адаптацію до війни, диверсифікацію ринків та цифровізацію процесів [5]. Державні джерела й інфраструктурні ініціативи узагальнюють підходи до розвитку жіночого підприємництва, акселераційних програм, освітніх продуктів та сервісів підтримки [6].

Водночас у наявних публікаціях домінує описовий підхід або аналіз окремих проявів проблеми. Це підсилює потребу в систематизації наведених даних (політика-ринок праці-підприємництво-інструменти підтримки) та формуванні узагальнених висновків для практики соціально-економічного управління в умовах війни.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне узагальнення еволюції гендерної політики України та аналіз того, як повномасштабна війна вплинула на ринок праці і жіноче підприємництво, сформувавши нові виклики й можливості для економічної активності жінок та державної соціальної політики.

Виклад основного матеріалу. Поняття «гендер» та гендерна політика як цілісна система почали формуватися в Україні ще у 1990-х роках, однак найбільш відчутні інституційні зрушення відбулися в останні роки до повномасштабної війни [1]. Саме в цей період було закладено нормативні та практичні засади для розширення участі жінок у суспільно-економічному житті.

Значним кроком у цьому напрямі стало рішення Кабінету Міністрів України у 2017 році про скасування переліку так званих «нежіночих» професій. Йдеться майже про 450 посад у різних секторах економіки, зокрема у будівництві, металургії, транспорті, авіації та гірничій промисловості, доступ до яких раніше для жінок був обмежений. Паралельно зафіксовано скорочення гендерного розриву в оплаті праці: з 25 % до 18,6 %, що значною мірою стало результатом активної діяльності профспілкових організацій [1].

До початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації Україна також досягла помітного прогресу у політичному вимірі гендерної рівності, зокрема через запровадження гендерних квот у виборчому законодавстві. Водночас війна істотно вплинула на участь жінок у процесах ухвалення рішень. Значна кількість жінок-держслужбовиць опинилася перед вибором між професійною діяльністю та виконанням сімейних обов'язків. Прийняття постанови Уряду від 27 січня 2023 року № 69, яка заборонила перетин державного кордону депутатам місцевих рад незалежно від військового обов'язку, призвело до складання мандатів близько 300 жінками - представницями органів місцевого самоврядування, включно з жінками, особами з інвалідністю та пенсіонерами [1].

Починаючи з 2014 року, після початку збройної агресії Росії проти України, спостерігається стабільне зростання кількості жінок у Збройних силах України. Якщо у 2014 році їх частка становила 6,5 %, то у 2019 році - вже 23 %. У цей період жінкам уперше було надано можливість навчатися у військових ліцеях. Водночас лише у 2021 році, коли чисельність жінок-військовослужбовиць досягла близько 57 тис., з яких 16,7 тис. брали

безпосередню участь у бойових діях, було фактично подолано практику їх формального оформлення на допоміжні посади [1].

Станом на сьогодні у лавах ЗСУ служать близько 68 тис. жінок, що є найвищим показником серед армій держав - членів НАТО. Попри це, жінки-військовослужбовиці продовжують зіштовхуватися з численними проблемами, серед яких особливо гострими залишаються прояви сексизму та упередженого ставлення. Додатковим викликом є відсутність повноцінної жіночої амуніції, оскільки офіційно в Україні досі діє лише стандарт військової форми, орієнтований на чоловіків. Частково цю проблему компенсують волонтерські організації та благодійні фонди. Також наголошується на недостатній публічній видимості жінок у війську: з-поміж кількох сотень Героїв України, відзначених з початку повномасштабної війни, це звання отримали лише три жінки, усі — посмертно [1].

Вагомою подією у сфері просування гендерної рівності став Український жіночий конгрес, який відбувся 5 листопада 2024 року за підтримки міжнародних організацій. Захід перетворився на публічну платформу для обговорення ролі жінок у суспільстві та наслідків війни, об'єднавши громадських діячів, дипломатів та представників іноземних держав. Учасники конгресу наголошували, що внаслідок повномасштабної агресії цивільне населення України зазнало безпрецедентного рівня насильства, а жінки опинилися серед найбільш уразливих груп. За даними на 2023 рік, близько 4 млн жінок стали внутрішньо переміщеними особами, а 8 млн жінок і дітей потребують гуманітарної допомоги. Водночас війна прискорила трансформацію суспільних ролей: жінки масово опановують професії, які раніше вважалися «чоловічими», забезпечують утримання сімей, доглядають поранених військових та започатковують власну підприємницьку діяльність [1].

У червні 2024 року під час Міжнародної конференції з відновлення України (URC-2024) було погоджено створення Альянсу з просування гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок, до якого

долучилися уряди 16 країн, а також міжнародні та громадські організації. Активну роль у цьому процесі відіграє міжнародний профспілковий рух, зокрема Глобальний союз IndustriALL, членом якого є Атомпрофспілка. Зазначена організація послідовно ініціює практичні заходи, спрямовані на впровадження принципів гендерної рівності у соціально-трудовій сфері [1].

У сучасному демократичному світі гендерна рівність і розширення прав жінок розглядаються як невід'ємна складова прав людини, що визначає відповідні зобов'язання і для України. Положення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом актуалізують гендерні питання на всіх рівнях, включно з профспілковим. Традиційно з 25 листопада по 10 грудня в Україні проводиться Всеукраїнська кампанія «16 днів проти насильства», у межах якої реалізуються просвітницькі ініціативи, покликані нагадувати про неприпустимість будь-яких форм насильства як порушення базових прав людини [1].

З 2021 року кількість жінок у бізнесі зросла на 43%, і попри війну та сучасні виклики жіноче підприємництво демонструє здатність адаптуватися до нових умов. Найпопулярнішою формою ведення бізнесу залишається ФОП (78%), і їхня частка продовжує збільшуватися. Зазвичай це підприємництво у форматі самозайнятості, без співзасновників або працівників. Натомість частка ТОВ скоротилася з 22% у 2021 році до 15% у 2023 році [2].

Від початку повномасштабного вторгнення багато українських підприємниць були вимушені залишити країну та пристосовуватися до ведення бізнесу за кордоном. Згідно з аналітичними даними, найбільша частка (31%) жінок продовжує управляти бізнесом в Україні дистанційно. У той же час 22% обрали зміну напрямку діяльності та започаткували нову справу в іншій країні. Проте 22% респонденток були змушені тимчасово припинити діяльність через нестабільну ситуацію в Україні [2].

Попри проблеми та підвищені ризики, підприємщиці зазначають, що відчують збільшення підтримки та нових можливостей. Частка тих, хто

оцінює стан бізнесу як значно погіршений, з 2021 року скоротилася вдвічі – до 14% у 2023 році. Натомість перспективи розвитку бачать 24% жінок-підприємниць (у 2021-му – 8%). Також у 2023 році зросла кількість тих, хто для започаткування бізнесу звертався за грантовим фінансуванням (22% проти 4% у 2021 році). Це пов'язано з впровадженням державних грантових програм, таких як «єРобота», підтримка малого та середнього бізнесу від Українського фонду стартапів (USF), жіночого акселератора «Відважна», грантів від Українського ветеранського фонду, національного акселератора «Власне» та інших [2].

Виконавча директорка ГО «Український центр сприяння інвестиціям та торгівлі» Ірина Титарчук підкреслила, що «Ситуація в країні та глобальні гендерні зміни безумовно впливають і надалі будуть впливати на жіноче підприємництво в Україні. Очікується подальше збільшення кількості жінок у бізнесі та розширення їх присутності у сферах, які традиційно вважалися чоловічими – логістика, виробництво, будівництво. Жіночий бізнес дедалі більше орієнтуватиметься на соціальну відповідальність, цінності ментального здоров'я та екології. Основне завдання держави та громадських організацій полягає у підтримці розвитку жіночого бізнесу, забезпеченні доступу до фінансових ресурсів, розширенні грантових програм та освітніх ініціатив, впровадженні програм перекваліфікації, розвитку бізнес-навичок і продовженні роботи над досягненням гендерної рівності» [2].

Повномасштабне вторгнення також суттєво змінило гендерну структуру українського ринку праці та підприємництва, посилило як наявні нерівності, так і потребу в нових підходах до підтримки жінок. Одним із ключових чинників стало різке скорочення постійного населення та трудових ресурсів, що створило додатковий тиск на економіку. Згідно зі Стратегією демографічного розвитку України до 2040 року, значна кількість жінок залишилась поза ринком праці через догляд за дітьми, а з початком війни ця проблема лише загострилася [3].

Участь жінок на ринку праці знизилася з 49,3% у 2021 році до 48,7% у 2023 році. Водночас зросла кількість жінок, які працюють у тіньовому секторі: з 16,2% до 18,8%, що говорить про нестабільність умов праці та відсутність гарантій соціального захисту. Розрив в оплаті праці також залишається суттєвим – 18,6% станом на 2021 рік, що означає, що жінкам потрібно працювати в середньому на 6,5 років довше, щоб заробити стільки ж, скільки чоловіки. Рівень гендерної рівності в Україні, за оцінкою Світового банку («Жінки, бізнес і закон 2024»), становить 85 балів зі 100, що є вищим за світовий показник, але все ще недостатнім для забезпечення рівних можливостей. Через мобілізацію чоловіків та їхню обмежену мобільність жінки стали ключовим ресурсом на ринку праці. 34% компаній уже вважають залучення жінок ефективним способом подолання кадрового дефіциту [3].

Із 6,4 млн українських громадян, які виїхали за кордон через війну, 90% становлять жінки та діти. Виїзд жінок змінює структуру трудових ресурсів, впливає на розвиток міжнародного підприємництва [3].

Уряд України запроваджує програми, спрямовані на розширення економічних можливостей жінок [3]:

- мікрогранти для розвитку малого та середнього бізнесу;
- пільги роботодавцям за працевлаштування жінок;
- програми перекваліфікації;
- проекти з підтримки самозайнятості та підприємництва жінок.

Українське законодавство також передбачає захист жінок у період вагітності та догляду за дитиною, однак це створює прогалини у пенсійному забезпеченні. Під час декретної відпустки сплачується лише мінімальний страховий внесок ЄСВ, що зменшує розмір майбутньої пенсії. Це являється однією з причин, чому середні пенсії жінок суттєво нижчі за пенсії чоловіків [3].

Україна реалізує Національну стратегію подолання гендерного розриву в оплаті праці до 2030 року, яка передбачає [3]:

- запровадження гендерно нейтральної оцінки праці;

- підвищення прозорості заробітних плат;
- розширення інспекційних перевірок;
- боротьбу зі стереотипами щодо «жіночих» і «чоловічих» професій.

Мета Уряду – скорочення гендерного розриву з 18,6% до 13,6% до 2030 року [3].

Державна служба зайнятості проводить масштабні опитування роботодавців (понад 50 тис. підприємств), щоб визначити потреби у кадрах та бар'єри для працевлаштування жінок. Опитування необхідні для підготування програм навчання, прогнозування потреб ринку праці та створення умов для інклюзивного відновлення економіки.

Основні гендерні виклики та можливості для розвитку підприємництва в умовах війни проаналізовані у табл. 1.

Таблиця 1. Основні гендерні виклики та можливості для розвитку підприємництва в умовах війни

Сфера	Ключові проблеми	Нові можливості для жінок
Зайнятість	Зниження участі на ринку праці (48,7% у 2023 р.), зростання тіньової зайнятості до 18,8%	Попит на працівниць через мобілізацію чоловіків; доступ до програм перекваліфікації
Підприємництво	Обмежений доступ до капіталу, нестабільність ринку	Мікрогранти, фінансова підтримка бізнесу, пріоритетні програми для жінок
Оплата праці	Гендерний розрив 18,6%, нижчі пенсії	Запровадження гендерно нейтральної оцінки праці, прозорість зарплат
Трудові права	Недостатня компенсація ЄСВ під час декрету	Рекомендації щодо реформування пенсійного нарахування
Міграція	Відтік 90% жінок і дітей серед біженців	Розвиток міжнародного підприємництва та цифрової зайнятості
Соціальні стереотипи	Бар'єри у доступі до «чоловічих» професій	Профорієнтаційні програми, кампанія «Звичайно, ти можеш»

Джерело: складено автором на основі [3]

Таблиця 1 демонструє, що найбільшим бар'єром для жінок під час війни є нестача можливостей працевлаштування за спеціальністю. Суттєвою

перешкодою залишається і нестача безпечних умов праці. Роботодавці також відзначають обмежений досвід роботи у технологічних сферах, що вказує на потребу у розвитку освітніх програм для жінок.

Перевагою є те, що більшість опитаних проявляють високу мотивацію до навчання та перекваліфікації. Значна частина жінок зацікавлена саме у сферах ІТ, цифрового маркетингу та онлайн-продажів. Важливим також є той факт, що гнучкі форми зайнятості дозволяють жінкам поєднувати роботу з сімейними обов'язками. Проте жінки все ще стикаються з нестачею фінансування та труднощами у доступі до грантів. Загалом ринок праці для жінок в умовах війни трансформується, але потребує посилення системної підтримки та освітніх можливостей.

Війна виступила потужним каталізатором трансформацій у різних сферах суспільного життя, зокрема у структурі зайнятості та гендерному балансі на робочих місцях. Унаслідок мобілізації значної кількості чоловіків до лав Збройних сил України суттєво загострився дефіцит кадрів у професіях, які традиційно вважалися «чоловічими». Це зумовило активніше залучення жінок до нових видів трудової діяльності, зокрема на посади водіїв вантажного транспорту, охоронців, обвалювальників м'яса та інші робітничі спеціальності (рис.1) [4].

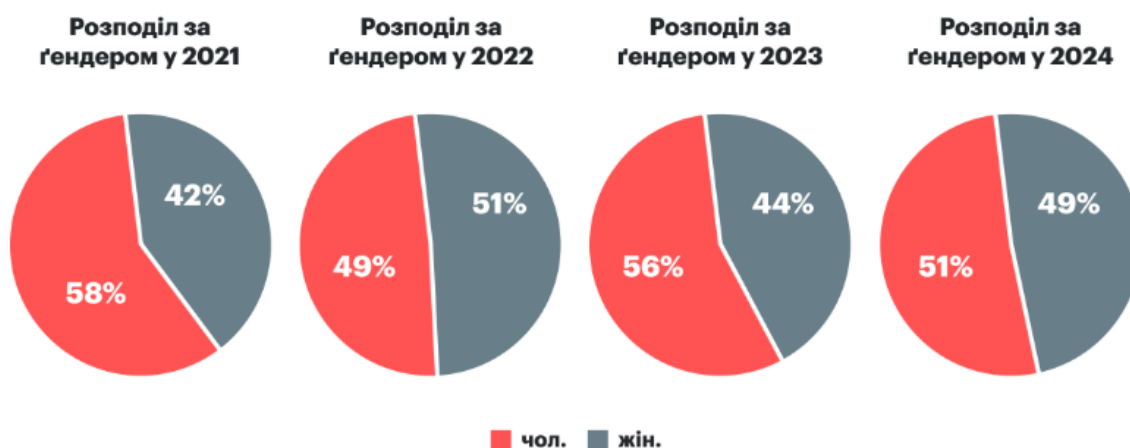


Рис. 1. Зміни у гендерному співвідношенні шукачів роботи протягом 2021-2024 рр., % [4]

За даними компанії robota.ua, гендерна структура шукачів роботи у 2024 році майже зрівнялася: 51 % становили чоловіки та 49 % - жінки. Для порівняння, у довоєнному 2021 році частка жінок серед тих, хто активно шукав роботу, була на 7 відсоткових пунктів нижчою (рис. 1) [4].

Аналітичні матеріали YouControl свідчать про зростання активності жінок у підприємницькому секторі. Так, у 2024 році жінки зареєстрували 61 % нових фізичних осіб-підприємців, тобто 6 із 10 новостворених ФОП. Для порівняння, у 2023 році цей показник становив близько 58 % [4].

Помітні зміни відбулися і в кадровій структурі великих компаній. У мережі мультимаркетів «Аврора» частка жінок серед персоналу зросла з 77,9 % до 81,5 %. Керівник HR-департаменту компанії «Епіцентр К» О. Плахтій зазначив, що з початку повномасштабного вторгнення гендерний баланс у компанії зазнав істотних змін: частка чоловіків скоротилася з 60,5 % у січні 2022 року до 55,7 % у лютому 2025 року, тоді як частка жінок відповідно зросла з 39,5 % до 44,3 % [4].

Аналогічні тенденції спостерігаються і в інших компаніях. У «Suziria Group» частка жінок збільшилася з 37 % у довоєнний період до 44 % у період війни. У мережі «MasterZoo», де й раніше переважали жінки, їхня частка зросла з 72 % до 84 % [4]. У ТОВ «АТБ-Маркет» чисельність жінок збільшилася приблизно на 1 000 осіб і досягла 35 868, тоді як кількість чоловіків становить 20 412. У компанії WOG, за даними керівництва, суттєвих змін у гендерному співвідношенні не зафіксовано: якщо у 2022 році жінки складали 50,47 % персоналу, то у 2025 році - 52,34 % [4].

Водночас окремі підприємства зазначають стабільність гендерної структури персоналу. У ТОВ «РУШ» (мережі магазинів Eva та Eva.ua) традиційно домінують жінки - близько 80 % від загальної чисельності працівників, і ця пропорція не зазнала істотних змін під час війни. Подібна ситуація спостерігається й у мережі «Novus», де жінки становлять понад 75 % персоналу як на операційних, так і на управлінських посадах. Загалом фуд-

ритейл залишається сектором з високим рівнем залучення жінок, хоча війна прискорила гендерні трансформації в окремих напрямках діяльності [4].

У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» структура персоналу в цілому залишилася стабільною: жінки традиційно становлять близько 65 %, чоловіки - 35 %, при цьому значну частину персоналу складають молоді чоловіки. У компанії «Нова Пошта» також не зафіксовано різких змін у співвідношенні чоловіків і жінок: станом на лютий 2025 року в компанії працювали 7 052 жінки та 20 373 чоловіки. Водночас дедалі більше жінок залучаються до роботи у сфері логістики, зокрема на посадах, які раніше вважалися виключно чоловічими [4].

Загальною тенденцією останніх років є активне опанування жінками професій, що традиційно класифікувалися як «чоловічі». Показовим є приклад АТ «Укрнафта», де жінки дедалі частіше працюють операторами з видобутку нафти і газу, токарями, слюсарями-ремонтниками, машиністами кранів, електрогазоварниками та водіями автотранспортних засобів. За умови забезпечення рівних умов праці жінки демонструють високий рівень професіоналізму, відповідальності та витривалості [4].

Мережа «Аврора» системно залучає жінок до роботи у логістичних підрозділах на посадах водійок навантажувачів і вантажних автомобілів, а також у роздрібних магазинах - на посадах охоронниць. В офісних структурах жінки реалізують себе в ІТ, проєктному менеджменті, аналітиці та операційному управлінні. Аналогічні підходи застосовує і мережа «Eva», де для жінок організовують спеціальні програми навчання з керування складською технікою та вантажним транспортом. Водночас роботодавці підкреслюють, що поряд із професійною підготовкою важливе значення має психологічна адаптація до нових ролей [4].

Компанія «Епіцентр К» також розширила перелік посад, доступних для жінок, залучаючи їх до роботи охоронцями, комірниками, бригадирами на виробництві, водіями навантажувачів та обвалювальницями м'яса. Найбільш відчутне зростання частки жінок зафіксовано на таких посадах, як комірник

(з 5 % у січні 2022 року до 12,3 % у лютому 2025 року), продавець (з 38 % до 49 %) та охоронець (з 13 % до 17 %) [4]. У мережі «АТБ» жінки, які приєдналися до компанії упродовж минулого року, обійняли посади охоронців, що раніше були зайняті виключно чоловіками. У «Novus» жінки активно працюють у логістиці, управлінні складськими процесами, контролі постачання та забезпеченні безпеки торговельних об'єктів [4].

Зміни простежуються і на рівні управлінських посад. Хоча вони менш масштабні порівняно з лінійним персоналом, загалом спостерігається тенденція до зростання частки жінок у топменеджменті. У мережі «Сільпо» гендерний баланс серед керівників фактично вирівнявся: якщо у 2021 році співвідношення жінок і чоловіків становило 1:3, то нині - 49 % жінок і 51 % чоловіків. У «Новій Пошті» з 2022 року кількість жінок на посадах директорів напрямів і департаментів збільшилася на дев'ять осіб. У АТ «Укрнафта» частка жінок у вищому керівництві зросла з однієї особи у 2022 році до двох у складі команди з 11 топменеджерів. У мережах «Аврора» та «MasterZoo» жінки становлять відповідно 53 % і 50 % топменеджменту. В інших компаніях («Novus», «Фокстрот», «АТБ», «Епіцентр», «Eva», «WOG») частка жінок на керівних посадах коливається близько 30–35 %, при цьому роботодавці наголошують на дотриманні принципу рівних можливостей під час кадрового відбору [4].

Отже, повномасштабна війна істотно трансформувала гендерну структуру українського ринку праці та стала поштовхом до ширшого залучення жінок у професії й управлінські ролі, які раніше вважалися нетиповими. Зростання частки жінок спостерігається не лише серед лінійного персоналу, а й на рівні керівництва компаній. Водночас ці процеси підтверджують, що ключовими чинниками успішної інтеграції жінок у нові професійні сфери залишаються адаптивність, доступ до навчання та забезпечення рівних можливостей.

Державна підтримка малого та середнього бізнесу набула особливого значення в умовах війни. Понад 23 тисячі підприємців вже отримали гранти,

а держава інвестувала в їхній бізнес загалом 5,5 млрд грн через програму «Власна Справа». Грантові ініціативи стали ключовим джерелом фінансування для стартапів та розвитку існуючих підприємств. Фізичні особи, які планують відкриття ФОП, діючі ФОП та юридичні особи можуть отримати до 250 тисяч гривень безповоротної підтримки. Окрему увагу держава приділяє ветеранському підприємництву та проєктам, які створюють нові робочі місця [5].

Розвиток жіночого бізнесу є пріоритетом Міністерства цифрової трансформації України в рамках національного проєкту Дія.Бізнес. З лютого 2023 року кожен другий новий ФОП в Україні відкриває жінка. Саме тому реалізуються програми підтримки, такі як акселераційна програма «Відважна», «Власне», «Початок» та освітньо-грантова ініціатива «Міцність». Крім того, на порталі Дія.Бізнес створено окремий розділ, присвячений жіночому підприємництву. Протягом року понад 72 тисячі українців скористалися послугами Дія.Бізнес [6].

Розглянуто приклади українських бізнес-леді, які змогли успішно адаптуватися до нових реалій та забезпечити зростання прибутку своїх компаній.

Лідія Даць є співзасновницею ІТ-компанії «TechMagic», яка демонструє вражаючу динаміку розвитку навіть у складних умовах. З 2021 року компанія збільшила свій масштаб у два рази, а 2022 року, попри воєнні обставини, відзначилася рекордним стрибком на 70%. Частина операцій була перенесена за кордон і завдяки цьому компанія зберегла українські робочі місця та підтримала персонал. Жінки у компанії складають 40% від загальної кількості фахівців, що перевищує середні показники в українській ІТ-індустрії. Ключовими факторами успіху стали: диверсифікація ринків і послуг, орієнтація на клієнтів із США, Великої Британії та скандинавських країн, а також інвестиції в навчання співробітників через власну платформу «TechMagic Academy», яка забезпечує постійний потік талановитих фахівців [5].

Оксана Муха створила міжнародний бренд весільних суконь OKSANA MUKHA, який представлений у 70 країнах світу. Компанія понад три десятиліття спеціалізується на ексклюзивних весільних та вечірніх сукнях, при цьому виробничі потужності залишаються в Україні. В умовах війни бренд зміг адаптувати логістику та продовжує розширюватися на європейські ринки. Компанія приділяє увагу якості матеріалів: вишукане мереживо з Італії та Франції, шовкові тканини з Китаю та кристали Swarovski дозволяють підтримувати високий рівень продукції [5].

Катерина Грицьків керує мовною школою «Liberty», яка демонструє ефективну адаптацію освітнього бізнесу до нових умов. Школа, що вже 12 років виступає спонсором інтелектуальних ігор, швидко перейшла на онлайн-формат. Дане рішення дозволило не лише зберегти наявну клієнтську базу, а й значно розширити географію послуг. Завдяки оперативності та впровадженню цифрових рішень, школа змогла підтримувати стабільну роботу та забезпечити якість навчання [5].

Дані приклади показують, що українські бізнес-леді успішно поєднують адаптивність, інноваційність та орієнтацію на високу якість продукту чи послуги. Вони реагують на зміни у зовнішньому середовищі, активно шукають нові можливості для розвитку. Кожна історія демонструє, що лідерські якості особливо проявляються у кризові періоди, коли необхідно приймати швидкі рішення, впроваджувати інновації та не боятися змін.

Історії успіху доводять, що у складних умовах бізнесу важливо швидко адаптуватися, шукати нові ринки та інвестувати в розвиток команди. Інноваційні підходи, стратегічне планування та фокус на якості дозволяють вижити під час кризи, збільшити прибуток і зміцнити позиції на міжнародних ринках.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Отже, підсумовуючи викладене, можна зазначити, що гендерна політика в Україні пройшла значний шлях розвитку, починаючи з 1990-х років. Скасування переліку «не

жіночих» професій та зменшення розриву в оплаті праці стали важливими кроками до рівних можливостей для жінок. Також війна прискорила трансформацію ролі жінок у суспільстві та на ринку праці, змусила їх освоювати нові професії і займати керівні позиції. Важливим чинником стала державна та міжнародна підтримка, зокрема через грантові програми, навчальні ініціативи та проєкти перекваліфікації. Напрямом підтримки також є створення умов для навчання та перекваліфікації, адже саме ці інструменти дозволяють жінкам інтегруватися в більш стабільні та високооплачувані сегменти ринку праці. Однак існує потреба у посиленні доступу до фінансових ресурсів та підвищенні рівня інформованості щодо можливостей працевлаштування.

Війна суттєво змінила умови зайнятості для жінок в Україні, створила як нові виклики, так і можливості. З одного боку, нестача робочих місць, ризики безпеки та необхідність догляду за сім'єю обмежують економічну активність жінок. З іншого боку, цифровізація та розвиток дистанційної роботи відкривають доступ до нових професій, особливо у сфері ІТ, онлайн-торгівлі та креативних індустрій. Попри наявні виклики, відзначається позитивна динаміка участі жінок у бізнесі та на керівних посадах. Виходячи з цього, можна стверджувати, що війна стала каталізатором для переосмислення ролі жінок і формування нових можливостей на ринку праці. Отже, інтеграція гендерного підходу в економічну політику та програми підтримки підприємництва являється основним чинником стійкого розвитку України.

Література

1. Соколова Л. Гендерний підхід під час війни. *Атомпрофспілка*. 27.11.2024. URL: <https://www.atomprofspilka.info/2024/11/27/гендерний-підхід-під-час-війни> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Кадакова К. Жіноче підприємництво під час війни: результати оновленого дослідження. *Divoche media*. 08.10.2024. URL:

<https://divoche.media/2024/10/08/zhinoche-pidpryemnytstvo-pid-chas-viiny-rezultaty-onovlenoho-doslidzhennia> (дата звернення: 15.11.2025).

3. Максименко О. Стан зайнятості, гендерна рівність та трудові права жінок в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення. *Pravo vsim*. 2025. URL: <https://pravovsim.org/inform-portal/post/p-ravovij-byulet-d-anskoji-radi-u-spravah-bizhenciv-drc-specialnij-vipusk-pro-trudovi-mozhливosti-zhinok-v-ukrayini-vipusk-11-4-or-berezen-2025> (дата звернення: 15.11.2025).

4. Осієк Д. «Не жіноча» справа: як велика війна вплинула на гендерне співвідношення в ритейлі. *RAU*. 2025. URL: <https://rau.ua/news/ne-zhinocha-sprava> (дата звернення: 15.11.2025).

5. Жіноче підприємництво під час війни: як українки будують бізнес. *Журнал «Українки»*. 2025. URL: <https://ukrainky.com.ua/zhinoche-pidpryemnytstvo-pid-chas-viiny-yak-ukrayinky-buduyut-biznes> (дата звернення: 15.11.2025).

6. Жіноче підприємництво під час війни: результати дослідження. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zhinoche-pidpryemnytstvo-pid-chas-viiny-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 15.11.2025).

7. Водянка Л. Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78-81.

8. Крисанов Д. Ф., Водянка Л. Д. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 124-130.

References

1. *Atomprofspilka* (2024), “Gender approach during wartime”, [Online], available at: <https://www.atomprofspilka.info/2024/11/27/гендерний-підхід-під-час-війни> (Accessed 15 November 2025).

2. *Divoche Media* (2024), “Women’s entrepreneurship during the war: results of the updated study”, [Online], available at:

<https://divoche.media/2024/10/08/zhinoche-pidpryemnytstvo-pid-chas-viiny-rezultaty-onovlenoho-doslidzhennia> (Accessed 15 November 2025).

3. *Pravo vsim* (2025), “Employment status, gender equality and women’s labour rights in Ukraine under wartime conditions and post-war recovery”, [Online], available at: <https://pravovsim.org/inform-portal/post/pravovij-byulet-en-d-anskoyi-radi-u-spravah-bizhenciv-drc-specialnij-vipusk-pro-trudovi-mozhливosti-zhinok-v-ukrayini-vipusk-11-4-or-berezen-2025> (Accessed 15 November 2025).

4. *RAU* (2025), “‘Not a woman’s job’: how the full-scale war has affected the gender balance in retail”, [Online], available at: <https://rau.ua/news/ne-zhinocha-sprava> (Accessed 15 November 2025).

5. *Ukrainky Magazine* (2025), “Women’s entrepreneurship during the war: how Ukrainian women build businesses”, [Online], available at: <https://ukrainky.com.ua/zhinoche-pidpryemnyctvo-pid-chas-vijny-yak-ukrayinky-buduyut-biznes> (Accessed 15 November 2025).

6. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine* (2024), “Women’s entrepreneurship during the war: research results”, [Online], available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/zhinoche-pidpryemnytstvo-pid-chas-viiny-rezultaty-doslidzhennia> (Accessed 15 November 2025).

7. Vodianka, L.D. Skuliak, V.M. Stortsun, K.M. and Chusa, H.I. (2021), “Transformation of labour legislation of Ukraine in the conditions of the COVID-19 crisis”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 78-81.

8. Krysanov, D.F. and Vodianka, L.D. (2011), “Innovative potential of food industry enterprises”, *Ekonomika APK*, vol. 4, pp. 124-130.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2025 р.