

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДЗВІНКА РУСЛАН ІГОРОВИЧ

HR-АНАЛІТИКА ТА ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ: ВИЯВЛЕННЯ
ДИСКРИМІНАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21
Дзвінка Руслан Ігорович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Надвиничний Сергій Анатолійович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR АНАЛІТИКИ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ.....	6
1.1.Сутність і значення HR аналітики в системі управління персоналом.....	6
1.2.Концепція гендерної рівності та прояви дискримінації у сфері праці.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ЗАСОБАМИ HR АНАЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Аналіз кадрової структури та політики управління персоналом за гендерною ознакою	19
2.2. Оцінка проявів гендерної нерівності та дискримінації за допомогою HR-аналітичних інструментів	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ.....	33
3.1. Розроблення аналітичної моделі моніторингу гендерної рівності	33
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня гендерної рівності в організації.....	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. Проблема забезпечення гендерної рівності на ринку праці є однією з ключових у контексті сталого розвитку суспільства, формування справедливих трудових відносин та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Сучасна система управління персоналом поступово переходить від інтуїтивних підходів до управління, заснованого на даних, де аналітика відіграє вирішальну роль у прийнятті рішень. HR-аналітика дає змогу виявляти закономірності, визначати ризики та прогнозувати кадрові тенденції, що робить її потужним інструментом не лише для підвищення продуктивності, а й для моніторингу рівності можливостей у колективі. Хоча Україна декларує прихильність до міжнародних принципів рівності та недискримінації, на практиці ще спостерігаються гендерні розриви в оплаті праці, обмежені можливості кар'єрного зростання для жінок, а також стереотипи, які впливають на кадрові рішення. Саме тому використання HR-аналітики як інструменту для виявлення прихованих проявів дискримінації набуває особливого значення, адже дозволяє перейти від декларацій до вимірюваних показників та обґрунтованих управлінських дій.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питанням гендерної рівності, рівних можливостей і недискримінації у сфері праці присвячені праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити роботи О. Балакіревої, І. Грінько, О. Кулачок, Н. Левченко, С. Надвиничного, І. Коваль, Т. Костецької, С. Яременко, які розглядали соціальні та економічні аспекти гендерної політики на підприємствах. У сфері HR-аналітики вагомий внесок зробили такі науковці, як О. Герасименко, В. Данюк, О. Колот, Н. Краус, С. Цимбалюк, І. Губерська, які досліджували аналітичне забезпечення управління персоналом, системи HR-метрик та роль цифрових технологій у прийнятті кадрових рішень

Метою кваліфікаційної роботи полягає у розробленні теоретичних і практичних засад HR-аналітики для виявлення та оцінювання проявів гендерної дискримінації на робочому місці.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішені наступні **завдання**:

- обґрунтувати сутність та значення HR-аналітики в системі управління персоналом, визначити її місце та роль у забезпеченні ефективного кадрового менеджменту;
- дослідити концепцію гендерної рівності, виявити основні форми та прояви дискримінації у сфері праці;
- проаналізувати кадрову структуру підприємства та політику управління персоналом за гендерною ознакою;
- оцінити прояви гендерної нерівності та дискримінаційні тенденції із застосуванням HR-аналітичних інструментів;
- розробити аналітичну модель моніторингу гендерної рівності, яка забезпечить систематичне відстеження динаміки показників гендерного балансу;
- запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-процесів з метою підвищення рівня гендерної рівності в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві в аспекті забезпечення гендерної рівності та застосування HR-аналітики для виявлення дискримінаційних практик.

Предметом дослідження теоретичні, методичні та прикладні аспекти використання HR-аналітики як інструменту виявлення та оцінки проявів гендерної дискримінації на робочому місці.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для систематизації теоретичних підходів до розуміння сутності HR-аналітики й гендерної рівності. Метод порівняння використано для зіставлення міжнародних і національних підходів до політики рівних можливостей. Статистичний метод дозволив провести кількісну оцінку структури персоналу, визначити гендерні диспропорції у заробітній платі та кар'єрному зростанні. Документальний аналіз застосовано для вивчення внутрішніх HR-політик і положень підприємства. Метод HR-метрик

використано для визначення ключових показників (pay gap, promotion gap, training gap) та побудови системи аналітичних індикаторів. Елементи кореляційного аналізу дали можливість з'ясувати взаємозв'язок між статтю, досвідом роботи, посадовим рівнем і рівнем оплати праці. Візуалізаційні методи (графічний та табличний) використано для наочного подання результатів аналітичних розрахунків та формування аналітичних звітів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованої системи HR-аналітики для регулярного моніторингу стану гендерної рівності на підприємстві. Запропоновані підходи можуть бути впроваджені у практику діяльності HR-служби ТОВ «Завод «Альфа-Газпромкомплект» для оцінки ризиків дискримінації, підвищення прозорості кадрових процесів, удосконалення політик оплати праці, просування та навчання персоналу.

Апробація результатів. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Цифрові HR-технології в системі сучасного управління: аналітика персоналу як інструмент забезпечення гендерної рівності» наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.) та «Інформаційно-аналітичні інструменти HR для оцінювання ризиків гендерної нерівності та дискримінації в організаціях» у X ювілейній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR АНАЛІТИКИ ТА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

1.1. Сутність і значення HR аналітики в системі управління персоналом

HR-аналітика як міждисциплінарне явище сформувалася на перетині управлінських практик, статистичних методів і інформаційних технологій, і нині виступає одним із ключових інструментів сучасного управління персоналом. Визначення HR-аналітики варіюється залежно від контексту, проте основна суть полягає у системному зборі, обробці та інтерпретації даних, пов'язаних із кадровими процесами, з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Це не просто збір статистичної інформації, а глибинний аналітичний підхід, що дозволяє відслідковувати взаємозв'язки між різними показниками, прогнозувати тенденції та розробляти стратегії ефективного управління персоналом.

Функціонально HR-аналітика охоплює кілька основних напрямів. Перш за все, це моніторинг кадрової структури, що передбачає збір і систематизацію даних про чисельність, вікові та гендерні характеристики, кваліфікацію працівників. По-друге, HR-аналітика забезпечує оцінку ефективності персоналу через вимірювання показників продуктивності, плинності кадрів, рівня задоволеності працівників, що допомагає виявляти проблемні зони у кадровій політиці. Третім важливим напрямом є «аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кадрові процеси, що дає змогу адаптувати стратегії управління до змін у бізнес-середовищі» [25].

Особливе значення має прогнозування — здатність HR-аналітики передбачати кадрові потреби, потенційні ризики та можливі зміни в поведінці працівників. Важливим компонентом є також підтримка прийняття рішень, зокрема автоматизація підбору, планування розвитку, формування систем мотивації, що базуються на об'єктивних даних, а не інтуїції чи особистих уподобаннях менеджерів.

Процес HR-аналітики в сучасних організаціях передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких забезпечує системність та якість аналітичної роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Ключові етапи та інструменти HR-аналітики

Етап HR-аналітики	Основні завдання	Використовувані інструменти
1. Збір даних	Акумуляція різноманітної інформації про персонал і процеси	HRIS (Human Resource Information System), анкети, опитування, зовнішні бази даних
2. Обробка та очищення даних	Виявлення помилок, стандартизація даних	ETL-процеси (Extract, Transform, Load), скрипти обробки даних
3. Аналіз	Описовий, кореляційний, регресійний, прогнозний аналіз	Статистичні пакети (SPSS, R), BI-системи, алгоритми машинного навчання
4. Візуалізація	Створення зрозумілих графіків і дашбордів	Tableau, Power BI, Excel, Google Data Studio
5. Прийняття рішень	Формування рекомендацій і стратегій	Системи підтримки прийняття рішень, аналітичні звіти
6. Моніторинг і оцінка	Оцінка ефективності рішень, коригування політики	Постійний аналіз KPI, зворотний зв'язок, адаптивні HR-системи

Примітка. Складено автором на основі [15]

Перший етап — це збір даних, що включає акумуляцію інформації про працівників, їхні компетенції, результати роботи, а також умови праці. На цьому етапі використовуються різноманітні джерела: кадрові системи, системи управління продуктивністю, опитування, а також зовнішні бази даних.

Другий етап — попередня обробка та очищення даних, що передбачає виявлення та усунення помилок, пропущених значень, а також стандартизацію інформації для подальшого аналізу. Важливо забезпечити високу якість вхідних даних, адже від цього залежить достовірність висновків.

Третій етап — безпосередній аналіз, який може бути як описовим, так і прогнозним. Використовуються методи статистичного аналізу, кореляційний та регресійний аналіз, кластеризація, факторний аналіз, а також сучасні технології машинного навчання і штучного інтелекту для виявлення закономірностей і трендів.

Четвертий етап — візуалізація результатів. Ефективна презентація даних через дашборди, графіки та інші візуальні засоби є необхідною умовою для розуміння аналітичної інформації керівниками та HR-фахівцями.

П'ятий етап — прийняття управлінських рішень на основі отриманих аналітичних даних, що дозволяє впроваджувати ефективні кадрові стратегії, коригувати політику управління персоналом і реагувати на виявлені проблеми.

Завершальний, шостий етап — моніторинг і оцінка ефективності прийнятих рішень, що передбачає повторний збір та аналіз даних для оцінки результативності та внесення коректив у процеси управління.

HR-аналітика виступає як інструмент, що інтегрує методи кількісного та якісного аналізу, технології обробки великих даних і управлінські практики для досягнення цілей організації через оптимізацію використання людських ресурсів. Вона сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, мінімізації ризиків упередженості та дискримінації, що особливо важливо у контексті забезпечення рівності і справедливості на робочому місці. HR-аналітика відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління персоналом, забезпечуючи як стратегічний, так і оперативний рівні прийняття рішень. На стратегічному рівні HR-аналітика сприяє формуванню довгострокових кадрових стратегій, ґрунтованих на глибокому аналізі тенденцій внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на склад, якість і мотивацію персоналу. Завдяки використанню аналітичних даних організації можуть проєктувати майбутні потреби у кадрах, планувати розвиток компетенцій, а також розробляти політики, що відповідають бізнес-цілям і сприяють сталому зростанню.

Оперативне управління персоналом, в свою чергу, опирається на HR-аналітику для прийняття щоденних управлінських рішень, пов'язаних з розподілом ресурсів, оцінкою продуктивності, управлінням плинністю кадрів та організацією навчальних програм. Аналітика дозволяє оперативно виявляти проблемні зони, наприклад, підвищену текучість у певних підрозділах або

дисбаланс у навантаженні працівників, що забезпечує своєчасне реагування та мінімізацію негативних наслідків [22].

Важливим аспектом є також підвищення прозорості кадрових процесів і об'єктивності прийняття рішень. HR-аналітика надає інструменти для вимірювання ефективності HR-політик, що дозволяє не лише відстежувати досягнення поставлених цілей, а й коригувати стратегії у разі потреби. У контексті сучасних викликів, таких як дотримання принципів рівності та недискримінації, HR-аналітика допомагає виявляти потенційні ризики та впроваджувати превентивні заходи. HR-аналітика виступає важливим механізмом інтеграції даних та управлінських процесів, що забезпечує збалансоване і своєчасне управління людськими ресурсами, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню позитивного іміджу як соціально відповідального роботодавця.

HR-аналітика інтегрується у всі основні функції управління персоналом, зокрема в добір, навчання та оцінку працівників, забезпечуючи їхню більшу ефективність і обґрунтованість. У процесі добору HR-аналітика дозволяє проводити детальний аналіз кандидатів на основі як традиційних, так і поведінкових показників, виявляючи найпридатніших для конкретних посад та корпоративної культури. Використання аналітичних даних знижує ризик суб'єктивних рішень, сприяє формуванню різноманітних і збалансованих команд, що є особливо важливим у контексті забезпечення гендерної рівності. У сфері навчання HR-аналітика допомагає визначати потреби в підвищенні кваліфікації, оцінювати ефективність навчальних програм та відслідковувати прогрес працівників. Аналіз результатів дозволяє персоналізувати навчальні траєкторії, оптимізувати витрати на розвиток і підвищувати загальний рівень компетентності. Оцінка працівників, як ще одна важлива функція, значно посилюється завдяки HR-аналітиці. Застосування систематичного збору та обробки даних про продуктивність, поведінку, рівень задоволеності та інші показники дозволяє створювати об'єктивні та прозорі критерії оцінювання. Це

сприяє зниженню упередженості, формує мотивацію і підвищує лояльність персоналу.

HR-аналітика виступає інтеграційним елементом, що забезпечує взаємозв'язок і взаємодоповнюваність ключових кадрових процесів, сприяючи формуванню цілісної і ефективної системи управління людськими ресурсами. Впровадження цифрових технологій та концепції великих даних (Big Data) кардинально змінило підходи до HR-аналітики, відкривши нові горизонти для збору, зберігання та аналізу інформації про персонал. Цифровізація кадрових процесів дозволяє акумулювати значні обсяги різномірних даних, починаючи від демографічної інформації і закінчуючи поведінковими показниками, що раніше були недоступні для систематичного аналізу. Великі дані створюють передумови для застосування передових методів аналізу, таких як машинне навчання, штучний інтелект, прогнозна аналітика, що дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати ризики та автоматизувати процес прийняття рішень. Це підвищує точність кадрових стратегій і дозволяє швидко адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Водночас розвиток цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності та гнучкості HR-аналітики, роблячи її доступною в режимі реального часу через інтегровані платформи і мобільні додатки. Це розширює можливості для оперативного втручання та коригування кадрових процесів. Проте зростання обсягів даних породжує нові виклики, зокрема пов'язані з конфіденційністю, безпекою інформації та етикою її використання. Забезпечення балансу між аналітичними можливостями та захистом прав працівників стає важливим напрямом розвитку HR-аналітики.

Цифрові технології і великі дані не лише стимулюють еволюцію HR-аналітики, а й формують нову якість управління людськими ресурсами, орієнтовану на глибоке розуміння поведінкових патернів, адаптивність і стратегічну перспективу. Прозорість і справедливість кадрових рішень є фундаментальними принципами ефективного управління персоналом, що безпосередньо впливають на корпоративну культуру, мотивацію працівників та

загальну продуктивність організації. У цьому контексті HR-аналітика виступає ключовим інструментом, який дозволяє мінімізувати суб'єктивізм і упередженість у прийнятті кадрових рішень, забезпечуючи об'єктивність і системність оцінки.

Завдяки збору та комплексному аналізу якісних і кількісних даних про працівників, HR-аналітика дозволяє виявити закономірності та аномалії, які могли б залишитися непоміченими при традиційних підходах. Наприклад, аналіз структури заробітної плати з урахуванням статі, віку, стажу роботи може виявити існування неочевидних гендерних або вікових диспропорцій. Таким чином, організація отримує підґрунтя для формування більш збалансованих і справедливих систем винагороди та просування. Важливим аспектом є можливість прозорого моніторингу кадрових процесів, що сприяє підвищенню довіри працівників до керівництва. Регулярне інформування про результати аналізу, а також відкритість критеріїв прийняття рішень допомагають знизити рівень конфліктів і сприяють створенню інклюзивного робочого середовища. Крім того, HR-аналітика підтримує дотримання законодавчих і етичних норм у сфері праці, що є запорукою уникнення юридичних ризиків та негативного впливу на репутацію підприємства. Аналітичні дані служать доказовою базою для обґрунтування кадрових рішень, що важливо як для внутрішніх, так і для зовнішніх аудиторських перевірок.

Значення HR-аналітики полягає у формуванні прозорої, об'єктивної і справедливої системи управління персоналом, яка сприяє розвитку корпоративної культури, підвищенню лояльності співробітників і загальній ефективності організації. HR-аналітика є комплексним підходом до збору, обробки та інтерпретації кадрових даних, що відіграє фундаментальну роль у сучасній системі управління персоналом. Вона поєднує методи статистичного аналізу, цифрові технології та управлінські практики, забезпечуючи не лише оперативну підтримку прийняття рішень, а й стратегічне планування розвитку людських ресурсів. Впровадження HR-аналітики дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити об'єктивність і прозорість рішень,

а також мінімізувати ризики упередженості і дискримінації. Таким чином, HR-аналітика сприяє формуванню збалансованої, соціально відповідальної кадрової політики, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища і потребам організації.

1.2. Концепція гендерної рівності та прояви дискримінації у сфері праці

Проблематика гендерної рівності має глибоке історичне коріння, що відображає еволюцію соціальних, політичних і правових відносин між чоловіками та жінками в суспільстві. Історично становлення ідеї рівності статей тісно пов'язане з розвитком правозахисних рухів і поступовим усвідомленням необхідності подолання дискримінації за ознакою статі. Перші системні спроби закріпити рівні права жінок з чоловіками з'явилися в епоху Просвітництва, коли ідеї природних прав і рівності людини набули широкого розповсюдження. Значний поштовх цьому процесу надали жіночі рухи XIX — початку XX століття, які виступали за право голосу, доступ до освіти та праці.

У результаті цих змін у багатьох країнах було прийнято закони, що скасовували формальні правові обмеження, пов'язані з гендером. Проте фактична рівність залишалася далекою перспективою через соціокультурні стереотипи, патріархальні структури та нерівність у розподілі ресурсів. Саме тому концепція гендерної рівності з часом трансформувалася з формального юридичного підходу у більш комплексну модель, що враховує як правові, так і соціальні, економічні та психологічні аспекти. Сучасні наукові підходи до гендерної рівності базуються на міждисциплінарному розумінні статі як соціального конструкту, що взаємодіє з біологічними характеристиками. Це дозволяє аналізувати нерівність не лише через призму законів, а й з урахуванням культурних норм, структурних бар'єрів і системних упереджень, які впливають на можливості і статус чоловіків і жінок у різних сферах життя, зокрема на робочому місці. Важливим етапом у розвитку концепції стало прийняття міжнародних документів, таких як Декларація прав людини (1948р.),

Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979р.), а також Резолюції Світових конференцій з питань жінок. Вони встановлюють нормативні рамки і стандарти, що зобов'язують держави і організації впроваджувати політики, спрямовані на досягнення гендерної рівності.

Сучасні моделі гендерної рівності акцентують увагу на інтеграції гендерного підходу у всі сфери діяльності, включаючи економіку, освіту, політику та управління персоналом. Важливим є розуміння, що рівність — це не лише відсутність дискримінації, а й активне створення умов для реалізації рівних можливостей і усунення структурних перешкод. «Концепція гендерної рівності на сьогодні є багатовимірною системою цінностей, норм і практик, яка потребує постійного розвитку і адаптації до змін у суспільстві та на ринку праці, з урахуванням специфіки культурного і економічного контексту» [33].

Гендерна дискримінація на робочому місці проявляється у різноманітних формах, що негативно впливають на рівність можливостей, умови праці та професійний розвиток працівників різної статі. Важливо розглядати дискримінацію не лише як прямі заборони чи обмеження, а й як системні нерівності, що можуть бути прихованими і непрямими. В сучасних дослідженнях виділяють кілька основних типів гендерної дискримінації, які можуть існувати окремо або у поєднанні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні види гендерної дискримінації на робочому місці

Вид дискримінації	Опис	Приклади
Дискримінація при наймі	Нерівні умови для кандидатів різної статі під час відбору	Відмова жінкам через плани материнства, упереджені оголошення вакансій
Різниця в оплаті праці	Систематична різниця в зарплаті за однакову або рівноцінну роботу	Нижча зарплата жінок на тих самих посадах
Обмеження кар'єрного зростання	Труднощі з просуванням, доступом до навчання і розвитку	Відсутність жінок на керівних посадах
Нерівномірний розподіл завдань	Несправедливий розподіл відповідальності або завдань між статями	Жінкам доручають лише допоміжні чи рутинні функції

Продовження табл. 1.2.

Психологічний тиск та домагання	Небажані дії або слова, що створюють ворожу робочу атмосферу	Сексуальні домагання, булінг, стереотипні коментарі
Непрямі форми дискримінації	Політики або практики, що формально нейтральні, але призводять до нерівності	Графіки роботи, які не враховують особливості сімейних обов'язків

Примітка. Складено автором на основі [15]

Одним із найбільш очевидних видів є дискримінація при наймі, коли кандидати певної статі мають менш сприятливі умови для отримання роботи або проходження відбору. Цей тип дискримінації може бути як відкритим, так і завуальованим, наприклад, через упередженість у формулюванні вакансій або виборі критеріїв. Дискримінація у оплаті праці (gender pay gap) є поширеним явищем, що полягає у систематичній різниці в рівні винагороди за однакову або еквівалентну працю. Така практика підриває мотивацію і створює нерівність у соціальному статусі.

Обмеження у можливостях кар'єрного зростання, що включає складнощі з просуванням на керівні посади, нерівномірний доступ до навчання і професійного розвитку, є ще однією формою гендерної нерівності. Також важливим видом є дискримінація у розподілі робочого навантаження і завдань, коли представники однієї статі отримують менш відповідальні або монотонні обов'язки, що обмежує їхній професійний розвиток. Психологічний тиск, домагання та небажані форми поведінки на робочому місці створюють ворожу атмосферу і порушують права працівників, що є формою сексуальної або психологічної дискримінації. Непрямі форми дискримінації можуть проявлятися через політики або практики, які формально нейтральні, але фактично призводять до нерівних результатів для чоловіків і жінок.

Гендерні стереотипи формуються під впливом комплексного взаємодії соціальних і культурних чинників, які визначають поведінкові моделі, ролі та очікування від представників різних статей у суспільстві. Соціалізація, як процес засвоєння норм і цінностей, закладає базу для формування уявлень про «чоловіче» та «жіноче», що часто призводить до фіксації обмежувальних ролей і несправедливого розподілу ресурсів і можливостей. Сім'я і раннє виховання є

першими інституціями, де закріплюються гендерні норми. З дитинства дівчатам і хлопцям приписуються різні ролі, що впливає на розвиток їхніх амбіцій, вибір професії та поведінкові моделі. Освіта та медіа також відіграють важливу роль у відтворенні або, навпаки, трансформації цих стереотипів, оскільки вони формують суспільні наративи про роль жінок і чоловіків у різних сферах. Культурні традиції, релігійні погляди і історичні умови створюють специфічні контексти, у яких гендерні стереотипи можуть мати різний ступінь жорсткості та впливу. У багатьох суспільствах стереотипи підтримуються як елемент соціальної стабільності, що ускладнює їх зміну.

Економічні фактори також впливають на формування стереотипів, наприклад, розподіл праці за статтю у традиційних секторах і ролі жінок як основних доглядальниць, що обмежує їхню участь у висококваліфікованій і керівній діяльності. Вплив цих соціальних і культурних факторів ускладнює подолання гендерної нерівності на робочому місці, оскільки упередження часто проявляються у несвідомій поведінці, системних практиках і політиках організацій. Забезпечення гендерної рівності закріплено в низці міжнародних, регіональних і національних нормативно-правових актів, які створюють юридичні рамки для протидії дискримінації і захисту прав людини. На міжнародному рівні ключовим документом є Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW), прийнята у 1979 році, яка встановлює обов'язки держав впроваджувати ефективні заходи для досягнення рівності статей. Також важливими є Резолюції Ради Безпеки ООН та Декларація прав людини, що закладають принципи недискримінації.

Регуляторна база в Україні включає Конституцію, де закріплено рівність прав і свобод людини незалежно від статі, а також спеціальні закони, зокрема Закон України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків» [16]. Цей закон встановлює механізми запобігання дискримінації, формування гендерно чутливих політик і контролю за їх виконанням. Також важливе значення мають нормативні акти в трудовому праві, які регулюють умови праці, оплату, соціальний захист і протидію сексуальному домаганню.

Державні програми і стратегії розвитку гендерної рівності створюють умови для системної роботи у цій сфері. Впровадження цих норм потребує не лише юридичного забезпечення, а й адаптації управлінських практик у підприємствах, включаючи впровадження HR-аналітики для моніторингу та оцінки стану гендерної рівності. Гендерна нерівність на робочому місці є значущим фактором, що впливає не лише на соціальну справедливість, а й на загальну ефективність діяльності організації. Нерівномірний розподіл можливостей, ресурсів та прав між працівниками різної статі створює середовище, яке може призводити до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та погіршення внутрішніх відносин.

Перш за все, гендерна нерівність впливає на мотивацію співробітників. Працівники, які відчувають несправедливість або обмеження через свою стать, можуть проявляти зниження залученості, втрату інтересу до роботи та недостатню ініціативність. Це, в свою чергу, негативно позначається на якісних і кількісних показниках продуктивності. Моральний клімат в організації — це сукупність психологічних умов, які формують відчуття задоволеності, безпеки і підтримки серед співробітників. Гендерна нерівність часто породжує конфлікти, напругу і відчуття дискримінації, що погіршує командну роботу, комунікацію і знижує рівень довіри між працівниками і керівництвом. Крім того, гендерні стереотипи та дискримінаційні практики обмежують різноманітність і інклюзивність, що зменшує потенціал організації в пошуку нових ідей і адаптації до змін. Різноманітність гендерних поглядів і підходів доведено покращує креативність, прийняття рішень та інновації.

З точки зору бізнесу, ігнорування проблем гендерної нерівності може призвести до втрати талановитих працівників, підвищення рівня захворюваності, а також до негативного впливу на імідж компанії, що є важливим у конкурентному середовищі. Забезпечення гендерної рівності є не лише етичною нормою, а й стратегічним ресурсом для підвищення ефективності, створення сприятливого морального клімату та сталого розвитку організації.

Виявлення дискримінації у сфері праці є складним завданням, що потребує застосування комплексного підходу та використання різноманітних методів і критеріїв. Головною метою є встановлення факту наявності нерівного ставлення за ознакою статі, яке порушує принципи законності, справедливості та рівності можливостей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Методи виявлення дискримінації

Методи виявлення дискримінації	Критерії виявлення дискримінації
Статистичний аналіз	Різниця в оплаті праці між статями за однакову працю
	Нерівномірний розподіл посад та кар'єрних можливостей
Опитування та інтерв'ю працівників	Сприйняття несправедливості, упереджень, випадків дискримінації
	Показники задоволеності роботою та мотивації
HR-аналітичні інструменти	Аномалії у кадрових процесах: плинність, навчання, винагороди
	Відхилення від політик рівності і нормативних вимог
Аналіз кадрової документації	Відсутність рівного доступу до можливостей (навчання, просування)
	Наявність дискримінаційних формулювань у внутрішніх документах
Спостереження та фокус-групи	Виявлення непрямих форм дискримінації і поведінкових патернів
Аналіз відповідності законодавству	Невідповідність кадрових практик нормам і стандартам

Примітка. Складено автором на основі [15]

Серед основних методів виявлення дискримінації виділяють статистичний аналіз, який дозволяє виявити системні відмінності в оплаті праці, кар'єрному просуванні, наймі та інших кадрових процесах. Наприклад, аналіз розподілу зарплат за статтю з урахуванням кваліфікації і посади допомагає виявити наявність «гендерного розриву» (gender pay gap). Соціологічні методи, такі як опитування, інтерв'ю та фокус-групи, дозволяють отримати інформацію про суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, наявність упереджень, випадків домагань або дискримінаційних практик. HR-аналітичні інструменти, включно з оцінкою ризиків і моніторингом кадрових

процесів, застосовують для автоматичного виявлення аномалій і патернів, що можуть свідчити про дискримінацію.

Критерії виявлення дискримінації включають не тільки явні факти, але й непрямі ознаки — наприклад, різницю у показниках плинності, доступу до навчання, участі в проєктах або винагородах. Важливим є також відповідність кадрових політик і практик вимогам законодавства та міжнародних стандартів. Ефективне виявлення дискримінації потребує поєднання кількісних і якісних методів, а також системного підходу з урахуванням специфіки організації і галузі. Реалізація політики гендерної рівності на підприємствах стикається з низкою значних проблем, які ускладнюють досягнення бажаних результатів. Однією з основних перешкод є стійкість культурних і соціальних стереотипів, що підтримують традиційні ролі і обмежують можливості для жінок у професійному розвитку.

Організаційні бар'єри включають недостатню обізнаність керівництва та працівників щодо важливості гендерної рівності, відсутність чітких стратегій і механізмів контролю, а також брак ресурсів для впровадження відповідних ініціатив. Іншою проблемою є опір змінам, який може проявлятися як серед чоловіків, так і серед жінок, що звикли до існуючих моделей взаємодії. «Недостатність компетенцій у сфері гендерного менеджменту та низький рівень використання HR-аналітики для моніторингу стану справ також заважають ефективній реалізації політики» [40]. Водночас, перспективи розвитку гендерної рівності на підприємствах пов'язані з активним впровадженням інноваційних управлінських практик, цифрових технологій і аналітичних інструментів. Підвищення обізнаності та навчання кадрів, створення інклюзивної корпоративної культури і підтримка різноманітності сприяють подоланню стереотипів і формуванню більш справедливих умов праці. Зростаюча увага до соціальної відповідальності бізнесу і вимоги ринку праці стимулюють підприємства розробляти і впроваджувати комплексні стратегії гендерної рівності, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності і сталому розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ ЗАСОБАМИ HR АНАЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз кадрової структури та політики управління персоналом за гендерною ознакою

Одним із ключових аспектів дослідження гендерної рівності на підприємстві є оцінка його кадрового складу з урахуванням гендерних характеристик. Гендерний аналіз персоналу дозволяє виявити існуючі диспропорції в розподілі робочих місць, професійних ролей та управлінських позицій між чоловіками та жінками. Така оцінка є необхідною для формування обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення рівня гендерної рівності, оптимізації кадрової політики та покращення ефективності управління персоналом. Кількісний аналіз гендерного складу персоналу передбачає визначення співвідношення чоловіків і жінок у загальній чисельності працівників, а також у розрізі вікових категорій, посадових рівнів і функціональних підрозділів. Цей показник є відправною точкою для подальшого вивчення якісних характеристик, що включають рівень професійної кваліфікації, досвід роботи, мотивацію та умови праці представників різних статей.

Загальна чисельність персоналу у ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» станом на 2025 рік становить 19 осіб, проведено аналіз кадрового складу за гендерною ознакою з урахуванням кількісних і якісних показників, що відображають реальний стан справ на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Кількісні характеристики гендерного складу персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», 2025р.

Показник	Чоловіки	Жінки	Коментарі
Загальна чисельність	12 (63 %)	7 (37 %)	Загальна кількість 19 працівників
Вікова група 30–50р. років	8	5	Основна вікова категорія

Продовження табл. 2.1.

Частка в інженерно-технічному складі	8 (67 %)	4 (33 %)	Чоловіки домінують у технічних посадах
Частка в адміністративному відділі	2 (15 %)	6 (85 %)	Жінки переважають у адміністрації
Керівники вищої та середньої ланки	10 (83 %)	2 (17 %)	Чоловіки більшість на керівних посадах

Примітка. Складено автором на основі [39]

Аналіз кількісних показників кадрового складу ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» засвідчує, що на підприємстві спостерігається певна гендерна нерівномірність. Чоловіки становлять більшість працівників, зокрема домінують у виробничо-технічних підрозділах та на керівних посадах, тоді як жінки переважно зосереджені в адміністративній сфері. Така структура свідчить про традиційний розподіл ролей за статтю, що може впливати на можливості професійного розвитку та участі у ключових процесах підприємства.

Окрім кількісного розподілу співробітників, важливо також проаналізувати якісні аспекти кадрового складу, які включають професійний рівень, мотивацію, рівень задоволеності роботою та тривалість трудового стажу. Ці характеристики допомагають більш глибоко зрозуміти особливості працевлаштування чоловіків і жінок на підприємстві, виявити можливі перешкоди для їхнього розвитку і участі у ключових процесах, а також оцінити ефективність кадрової політики з позиції гендерної рівності. Якісні характеристики кадрового складу за гендерною ознакою дають змогу глибше зрозуміти особливості працевлаштування чоловіків і жінок, виявити потенційні бар'єри для їх професійного розвитку, а також оцінити вплив гендерної структури на моральний клімат і продуктивність організації [39].

Чоловіки займають переважно технічні посади з тривалим досвідом роботи, що забезпечує стабільність виробничих процесів. Водночас жінки переважно працюють в адміністративній сфері із середнім рівнем кваліфікації і дещо меншим стажем, що свідчить про їхню меншу участь у ключових

професійних сферах підприємства. Рівень задоволеності роботою у жінок є дещо нижчим порівняно з чоловіками, що, ймовірно, пов'язано з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання та участі в професійному навчанні. Це вказує на наявність бар'єрів, які можуть стримувати повноцінний розвиток і мотивацію жіночого персоналу, що потребує корекції кадрової політики та впровадження додаткових заходів з підтримки гендерної рівності (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Якісні характеристики гендерного складу персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», 2025р.

Показник	Чоловіки	Жінки	Коментарі
Професійна кваліфікація	Технічна, досвід понад 7 років	Адміністративна, стаж близько 6 років	Чоловіки — переважно виробничі спеціалісти
Рівень задоволеності роботою	Вищий	Нижчий	Жінки обмежені у доступі до кар'єрного росту
Мотивація	Активна участь у виробництві	Обмежена участь у проєктах	Потреба в розширенні навчальних можливостей
Трудовий стаж	Середній 7,5 років	Середній 6 років	Плинність серед жінок вища

Примітка. Складено автором на основі [39]

Аналіз структури зайнятості за гендерною ознакою є важливим для виявлення диспропорцій у розподілі працівників між відділами та посадами, що впливає на рівень гендерної рівності в організації. У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» за станом на 2025 рік кількість працівників становить 19 осіб, серед яких 63% – чоловіки та 37% – жінки. Чоловіки переважають у виробничому та технічному підрозділах, займаючи близько 67% інженерно-технічних посад. Це пов'язано з традиційним уявленням про роль чоловіків у технічних професіях і специфікою діяльності підприємства, пов'язаної з виробництвом газового обладнання. Жінки здебільшого зосереджені в адміністративних, бухгалтерських та допоміжних відділах, де їхня частка сягає 85 %.

Серед керівного складу підприємства чоловіки складають 83 %, а жінки – 17 %, що свідчить про гендерний дисбаланс на рівні прийняття управлінських рішень. Водночас відсутність жінок у виробничих та технічних підрозділах може бути пов'язана як із специфікою професій, так і з кадровою політикою підприємства [39].

Кадрова політика ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» на сьогодні переважно орієнтована на забезпечення виробничих потреб підприємства та збереження стабільності кадрового складу. Проте аналіз кадрової структури свідчить про відсутність системного підходу до врахування гендерних аспектів у формуванні кадрового потенціалу. Відсутність чітко сформульованих гендерно орієнтованих стратегій призводить до збереження традиційного розподілу ролей за статтю, що обмежує можливості жінок у професійному зростанні та участі у ключових процесах підприємства. Зокрема, обмежена кількість жінок на керівних посадах та у технічних підрозділах вказує на необхідність впровадження заходів, спрямованих на розширення їхніх професійних перспектив.

В умовах сучасного ринку праці кадрова політика підприємства має враховувати гендерні аспекти, що сприяє створенню рівних можливостей для чоловіків і жінок у процесах добору, просування та мотивації. У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» аналіз існуючих політик показує, що хоча формально не існує дискримінаційних обмежень, відсутність цілеспрямованих механізмів підтримки гендерної рівності призводить до збереження традиційних моделей розподілу ролей. Політика добору на підприємстві більше орієнтована на професійні компетенції та досвід, проте не враховує специфічних потреб та бар'єрів, з якими можуть стикатися жінки, зокрема у технічних сферах. Це обмежує доступ жінок до певних вакансій, що веде до концентрації їх переважно в адміністративних відділах. Щодо просування по службі, наявна практика передбачає більш консервативний підхід, де чоловіки частіше отримують керівні посади, що пояснюється як корпоративною культурою, так і відсутністю спеціалізованих програм

підтримки жінок. Мотиваційні інструменти, що застосовуються на підприємстві, не мають вираженого гендерного профілю, через що потреби жінок і чоловіків у стимулюванні часто ігноруються або недостатньо враховуються. Це знижує загальний рівень мотивації серед жіночого персоналу та може впливати на їх продуктивність і залученість. Гендерний баланс у колективі ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» безпосередньо впливає на продуктивність роботи та робочу атмосферу. Відсутність рівномірного представництва обох статей на різних рівнях управління та в структурі персоналу створює певні виклики в комунікації, взаєморозумінні та командній роботі.

Позитивний вплив гендерного балансу проявляється у підвищенні креативності, розширенні спектра ідей та покращенні прийняття рішень, що, в свою чергу, сприяє зростанню ефективності підприємства. Натомість домінування однієї статі, особливо у керівних ланках, може призводити до стереотипізації ролей та упереджень, що негативно відображається на моральному кліматі та зниженні мотивації працівників. Наявність більш збалансованого гендерного складу покращує взаємовідносини в колективі, сприяє відкритості та підтримці, а також знижує рівень конфліктності. Відтак, створення та підтримка гендерної рівноваги стає не лише питанням соціальної справедливості, а й важливим фактором підвищення продуктивності та сталого розвитку ТОВ «Альфа-Газпромкомплект».

У сучасних умовах розвитку ринку праці та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, забезпечення гендерної рівності є однією з пріоритетних задач для будь-якого підприємства, зокрема для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Незважаючи на впровадження нормативних актів і корпоративних політик, спрямованих на рівність прав і можливостей, на практиці існують різні рівні доступу до матеріального заохочення та кар'єрного розвитку для чоловіків і жінок. Виявлення наявних гендерних розривів у заробітній платі та професійному зростанні на підприємстві дає змогу не лише об'єктивно оцінити поточний стан справ, а й

визначити пріоритетні напрямки для покращення кадрової політики. Це важливо для формування справедливого та прозорого підходу до мотивації працівників, підтримки їх професійного потенціалу та створення умов для рівних можливостей, що у свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства (рис. 2.1).

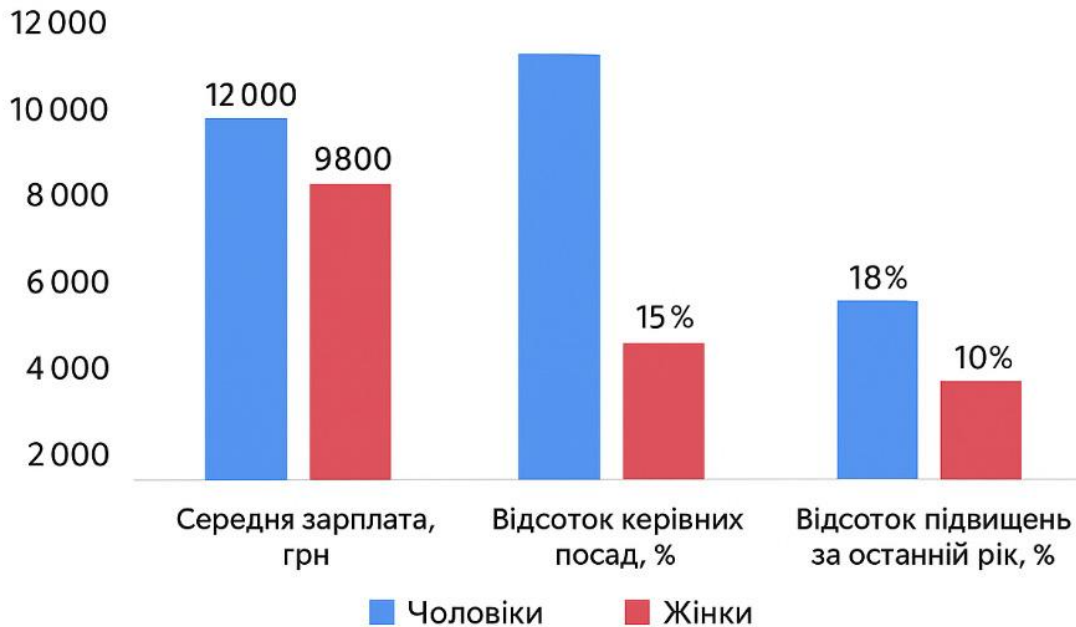


Рис. 2.1. Гендерний розрив у заробітній платі та кар'єрних можливостях ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [39]

Проведене виявлення гендерних розривів у заробітній платі та кар'єрних можливостях на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» підкреслює наявність певних системних відмінностей, які можуть бути наслідком як історичних, так і структурних особливостей організації. Усвідомлення цих розбіжностей створює базу для розробки цілеспрямованих заходів, спрямованих на їх усунення, серед яких удосконалення політики оплати праці, прозорість процедури просування та підтримка професійного розвитку працівників незалежно від статі. Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу компанії як сучасного роботодавця, що дбає про рівні права і можливості для всіх своїх співробітників.

Управління людськими ресурсами на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» передбачає не лише виконання формальних процедур, а й системний моніторинг внутрішнього клімату та сприйняття працівниками політик компанії. Важливим інструментом у цьому контексті є збір і аналіз зворотного зв'язку щодо питань рівності, справедливості та потенційних випадків дискримінації. Працівники, маючи можливість висловити своє бачення та досвід, допомагають виявити приховані проблеми, які не завжди відображаються у офіційній документації чи статистиці. Такий зворотний зв'язок дозволяє керівництву зрозуміти реальний стан справ, оцінити рівень довіри в колективі та вчасно вжити необхідних заходів для покращення атмосфери на робочому місці. Це є основою для створення інклюзивного середовища, де кожен працівник відчуває себе захищеним і має рівні можливості для професійного розвитку. Аспекти, вказують на необхідність подальшого розвитку корпоративної культури, впровадження чітких і прозорих процедур реагування на будь-які прояви несправедливості. Підтримка відкритого середовища, де співробітники можуть без страху висловлювати свої думки та отримувати адекватну підтримку, стане ключовим чинником зміцнення морального духу колективу і підвищення продуктивності роботи. Врахування думок працівників у питаннях рівності є важливою складовою сталого розвитку підприємства та формування його позитивного іміджу.

2.2. Оцінка проявів гендерної нерівності та дискримінації за допомогою HR-аналітичних інструментів

Управління людськими ресурсами в сучасних підприємствах передбачає не лише ефективне виконання оперативних завдань, а й забезпечення принципів рівності та недискримінації. Особливу увагу приділяють аналізу гендерної нерівності, яка може проявлятися у різних аспектах трудових відносин: оплаті праці, кар'єрних можливостях, умовах найму та утримання працівників. Для системного і об'єктивного вивчення цих аспектів

використовують спеціальні HR-метрики, що дозволяють виміряти наявні розриви між чоловіками та жінками. Правильне визначення, розрахунок та інтерпретація таких показників є необхідними для розробки ефективних стратегій рівності, що підвищують мотивацію персоналу та сприяють сталому розвитку підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Основні HR-метрики для аналізу гендерної нерівності у ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Метрика	Опис	Значення для аналізу
Pay Gap	Відсоткове співвідношення різниці у середній або медіанній заробітній платі між чоловіками та жінками.	Визначає ступінь нерівності в оплаті праці без урахування інших факторів.
Promotion Gap	Різниця в частоті та темпах кар'єрного зростання між статями.	Виявляє бар'єри або упередження у просуванні по службі.
Hiring Rate Gap	Порівняння частки прийнятих на роботу чоловіків і жінок за певний період.	Оцінює рівність можливостей при наборі персоналу.
Retention Rate Gap	Різниця в рівнях утримання чоловіків і жінок у компанії.	Показує, чи існують гендерні проблеми в умовах праці, що впливають на відтік.
Gender Representation	Співвідношення чоловіків і жінок на різних рівнях управління і в підрозділах.	Оцінює баланс статей у керівних ролях і загальний рівень інклюзивності.

Примітка. Складено автором на основі [39]

На сьогодні в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» частково застосовуються окремі HR-метрики для аналізу гендерної нерівності. Зокрема, регулярний моніторинг Pay Gap (розриву у заробітній платі) проводиться в межах кадрової політики підприємства, що дозволяє відстежувати основні диспропорції в оплаті праці між чоловіками та жінками. Також ведеться облік Gender Representation — співвідношення чоловіків і жінок на різних рівнях управління, що дає змогу оцінити ступінь гендерного балансу у ключових підрозділах.

Водночас метрики, пов'язані з кар'єрним розвитком, такі як Promotion Gap (розрив у просуванні по службі), а також показники, що стосуються найму

(Hiring Rate Gap) та утримання персоналу (Retention Rate Gap), наразі не використовуються або застосовуються фрагментарно. Відсутність системного збору та аналізу цих даних обмежує можливості для повного розуміння причин гендерної нерівності у кар'єрних перспективах і плинності кадрів. Для підвищення ефективності кадрової політики і забезпечення рівних можливостей для всіх працівників рекомендується впровадити комплексний моніторинг усіх ключових HR-метрик, включно з Promotion Gap, Hiring Rate Gap та Retention Rate Gap. «Це дасть змогу більш детально виявляти та усувати гендерні розриви, а також формувати прозорі та справедливі умови праці в ТОВ «Альфа-Газпромкомплект», що позитивно вплине на мотивацію, залученість та розвиток персоналу» [42].

Забезпечення рівних умов праці та кар'єрного зростання незалежно від статі є одним із стратегічних завдань ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Для об'єктивної оцінки наявності дискримінаційних практик за гендерною ознакою на підприємстві необхідно здійснювати систематичний збір та аналіз статистичних даних, що стосуються заробітної плати та кар'єрного розвитку працівників. Належна методологія збору і обробки таких даних дає змогу виявити реальні гендерні розриви, оцінити їх причини та сформувані ефективні заходи для покращення кадрової політики і корпоративної культури.

Для комплексної оцінки дискримінації за статтю на підприємстві застосовується поетапний підхід:

1. Збір даних. Інформація збирається із внутрішніх кадрових та фінансових систем підприємства, зокрема дані про заробітну плату, кадрові переміщення, найм і звільнення працівників, а також участь у програмах навчання та розвитку. Всі дані структуруються за статтю, посадою, рівнем кваліфікації, стажем роботи та іншими релевантними ознаками.

2. Обробка даних:

- Класифікація та агрегування даних за гендерною ознакою та іншими характеристиками для формування зрозумілих статистичних груп.

— Розрахунок ключових HR-метрик (pay gap, promotion gap та ін.), що дають кількісну оцінку ступеня гендерних розривів.

— Використання описової статистики (середнє, медіана) і аналітичних методів (кореляційний та регресійний аналіз) для розмежування впливу статі від інших факторів.

— Виявлення аномалій, трендів та потенційних системних нерівностей у оплаті і кар'єрному розвитку.

— Візуалізація результатів для покращення розуміння та комунікації даних.

3. Організаційні аспекти. Забезпечення конфіденційності даних, регулярність збору та участь мультидисциплінарної команди для комплексного аналізу та інтерпретації результатів.

Застосування в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» комплексної методології збору та обробки статистичних даних дозволяє отримати об'єктивну та достовірну інформацію про рівень гендерної рівності в оплаті праці та кар'єрному розвитку. Такий підхід є основою для своєчасного виявлення дискримінаційних практик і прийняття цілеспрямованих заходів щодо їх усунення. Регулярний моніторинг і аналіз гендерних показників сприяє формуванню прозорої кадрової політики, підвищенню мотивації працівників і зміцненню корпоративної культури, що спрямована на розвиток та підтримку кожного співробітника незалежно від статі. Це, в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства і зміцнює його репутацію як соціально відповідального роботодавця.

Одним із важливих аспектів дослідження гендерної нерівності в оплаті праці та кар'єрному зростанні є застосування статистичних методів, які дозволяють кількісно оцінити вплив статі на відповідні показники, враховуючи одночасно інші фактори. На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» для цього використовуються кореляційний та регресійний

аналізи, що є ефективними інструментами виявлення та дослідження диспропорцій між чоловіками та жінками:

1. Кореляційний аналіз застосовується з метою встановлення ступеня взаємозв'язку між змінними, зокрема між гендерною ознакою працівника та такими показниками, як розмір заробітної плати або ймовірність підвищення по службі. Даний метод дозволяє визначити, чи існує статистично значуща кореляція між статтю та економічними або кар'єрними результатами, що є першим кроком до виявлення потенційних нерівностей.

2. Регресійний аналіз дає змогу глибше дослідити залежність показників оплати праці та кар'єрного зростання від статі працівника, одночасно контролюючи вплив інших змінних, таких як досвід роботи, рівень освіти, посада та тривалість перебування на підприємстві. За допомогою побудови регресійної моделі можливо визначити, чи залишається стать статистично значущим фактором, який пояснює варіації у доходах чи просуваннях, після врахування всіх інших релевантних чинників. У випадку, якщо стать залишається вагомим предиктором, це свідчить про існування гендерної дискримінації або упередженості в процесах управління персоналом.

Практичне застосування кореляційного і регресійного аналізів на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» забезпечує науково обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених диспропорцій. Аналіз отриманих даних дозволяє ідентифікувати проблемні ділянки, сформулювати рекомендації щодо оптимізації кадрової політики та підвищення рівня гендерної рівності, що є необхідною умовою для підвищення мотивації працівників, покращення корпоративної культури та загальної ефективності діяльності підприємства.

Непрямі форми дискримінації є однією з найбільш складних для виявлення та оцінки у сфері управління персоналом. Вони проявляються не через очевидні, відверті обмеження чи упередження, а через політики, практики чи процедури, які формально є нейтральними, але фактично призводять до несправедливих наслідків для певних груп працівників за ознакою статі, віку,

етнічної приналежності тощо. В контексті гендерної рівності на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» важливо системно оцінювати такі непрямі форми дискримінації для створення справедливого і інклюзивного робочого середовища.

HR-аналітика, як комплекс методів збору, обробки і аналізу даних про персонал, є ключовим інструментом для виявлення і оцінки непрямих дискримінаційних практик. На підприємстві вона застосовується для аналізу великого масиву даних, що включають інформацію про оплату праці, кар'єрний розвиток, умови праці, відсутність та плинність кадрів із поділом за статтю та іншими релевантними ознаками. Оцінка непрямих форм дискримінації за допомогою HR-аналітики включає кілька основних етапів. Здійснюється збір детальних даних про працівників і організаційні процеси, зокрема тих, які формують політики найму, підвищення, винагороди та звільнення. Застосовуються статистичні методи, серед яких кореляційний та регресійний аналіз, що дозволяють виявити непрямі закономірності, які не помітні при поверхневому огляді. Оцінюються наслідки застосування певних політик або практик для різних груп працівників — наприклад, чи призводять встановлені вимоги до кар'єрного просування до систематичного виключення жінок або інших категорій. Особливої уваги заслуговує аналіз «вузьких місць» у кадрових процесах, де непрямі обмеження можуть блокувати доступ до можливостей розвитку або впливати на умови праці. HR-аналітика дозволяє не лише виявити такі проблеми, але й оцінити масштаб їх впливу, що є основою для розробки цільових заходів щодо корекції кадрової політики.

Для ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» впровадження системного моніторингу непрямих форм дискримінації через HR-аналітику сприятиме формуванню більш справедливого та конкурентоздатного робочого середовища. Це не лише забезпечить відповідність підприємства сучасним стандартам корпоративної соціальної відповідальності, а й підвищить лояльність, мотивацію та продуктивність співробітників.

Ефективне управління гендерною рівністю та усунення дискримінації на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» значною мірою залежить від доступності, зрозумілості та своєчасності інформації. Візуалізація аналітичних результатів HR-досліджень є ключовим інструментом, що дозволяє керівникам різних рівнів швидко оцінити ситуацію, виявити проблемні зони та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. На підприємстві застосовують різні типи візуальних матеріалів: діаграми, графіки, дашборди, що відображають основні HR-метрики — розриви у заробітній платі, кар’єрні просування, плинність кадрів за статтю, а також динаміку змін у часі. Інтерактивні дашборди дають змогу управлінцям деталізувати дані за підрозділами, посадами та іншими параметрами (рис. 2.2.).

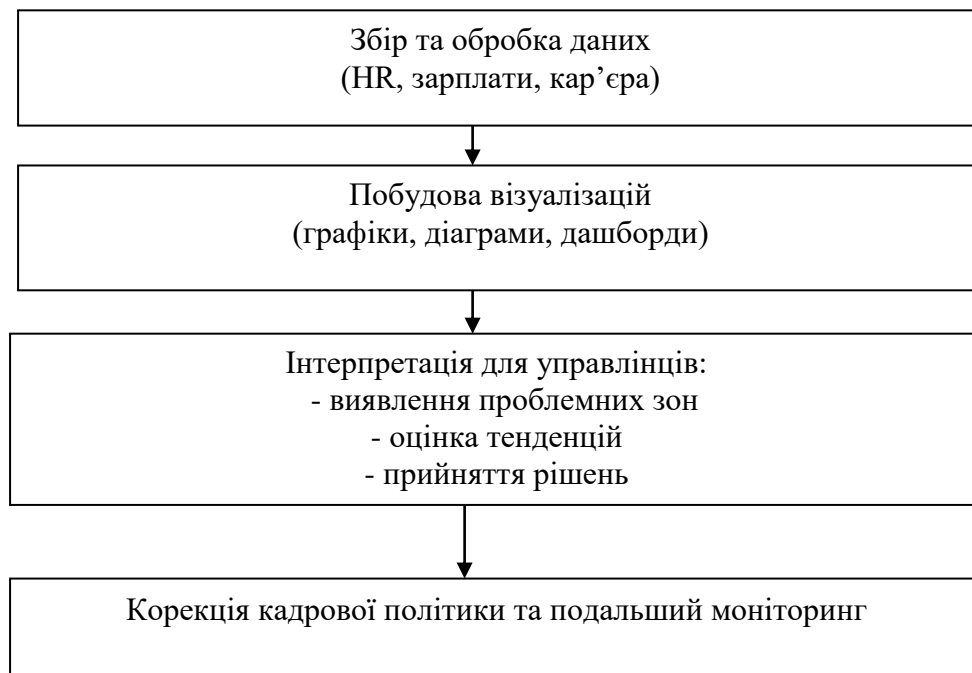


Рис. 2.2. Схема процесу візуалізації та інтерпретації результатів на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [39]

Інтерпретація цих візуалізацій вимагає системного підходу:

— визначення ключових тенденцій і відхилень від нормативних показників;

- ідентифікація конкретних груп працівників або напрямів діяльності, де існують гендерні диспропорції;
- оцінка ефективності вже впроваджених заходів та потреби у додаткових корекціях. Регулярний обмін результатами візуалізованих даних між HR-відділом і керівниками допомагає формувати прозору кадрову політику, швидко реагувати на виклики та забезпечувати рівні можливості для всіх працівників.

Для ефективної оцінки проявів гендерної нерівності та дискримінації на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» використовуються сучасні HR-аналітичні інструменти. Застосування цих методів дає змогу не лише виявити наявні розриви, але й проаналізувати їх причини, що є важливою умовою для формування ефективної кадрової політики. Водночас кожен аналітичний підхід має свої переваги та обмеження, які слід враховувати для досягнення максимального результату (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз застосованих HR-аналітичних підходів у ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Кількісна оцінка впливу статі на зарплату та кар'єру.	Залежність від якості і повноти вихідних даних.
Об'єктивність результатів через статистичні методи.	Обмеження у врахуванні соціокультурних факторів.
Зрозуміла візуалізація даних для управлінців.	Ризик неправильної інтерпретації без експертної підтримки.
Можливість регулярного моніторингу та оцінки динаміки.	Потреба у постійному оновленні моделей і даних.

Примітка. Складено автором на основі [39]

Використання HR-аналітичних інструментів на ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» дозволяє комплексно оцінити прояви гендерної нерівності та дискримінації, забезпечуючи науково обґрунтовану базу для прийняття управлінських рішень, ці підходи сприяють підвищенню прозорості кадрової політики та формуванню справедливого робочого середовища, що є запорукою сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ HR ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

3.1. Розроблення аналітичної моделі моніторингу гендерної рівності

Забезпечення гендерної рівності є одним із пріоритетних напрямів кадрової політики сучасних підприємств, що прагнуть підвищити ефективність управління персоналом та створити інклюзивне робоче середовище. Для системного контролю та оцінки стану гендерної рівності на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» необхідно визначити чіткі, релевантні та вимірювані показники, які відображатимуть ключові аспекти цієї проблематики. Моніторинг гендерної рівності за допомогою таких індикаторів дає змогу не лише виявляти існуючі диспропорції, а й оцінювати ефективність впроваджених заходів, своєчасно коригувати кадрову політику і формувати прозорі умови праці для всіх працівників. Визначення ключових показників має враховувати специфіку діяльності підприємства, його організаційну структуру та особливості кадрового складу. У ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» до таких показників належать як класичні HR-метрики (рівень оплати праці, просування по службі, плинність кадрів), так і специфічні індикатори, що відображають участь жінок і чоловіків у різних підрозділах, а також вплив гендеру на умови праці та можливості розвитку. Використання комплексного набору показників забезпечить об'єктивну оцінку і сприятиме формуванню збалансованої та ефективної системи управління персоналом.

Для ефективного моніторингу гендерної рівності на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» необхідно розробити аналітичну модель, яка враховує особливості організаційної структури, галузі діяльності та кадрового складу підприємства. Формування такої моделі передбачає інтеграцію ключових HR-метрик і показників, що відображають як кількісні, так і якісні аспекти гендерної нерівності (рис. 3.1).

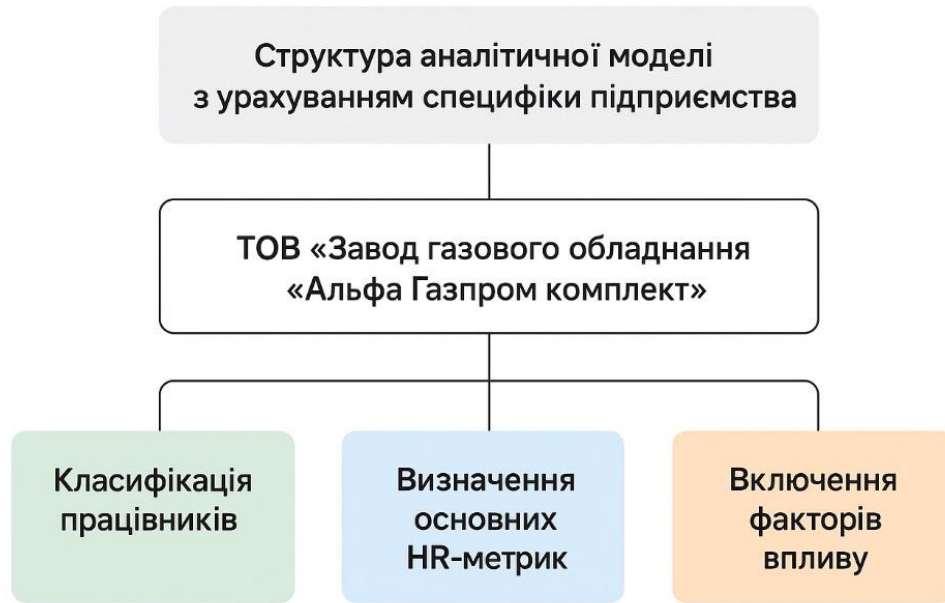


Рис. 3.1. Структура аналітичної моделі ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Сформована структура аналітичної моделі з урахуванням специфіки ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є комплексним інструментом для системного аналізу ключових аспектів діяльності підприємства. Вона інтегрує специфічні виробничі, організаційні та ринкові параметри, що дозволяє здійснювати багаторівневий контроль і моніторинг ефективності бізнес-процесів. Застосування такої моделі сприяє своєчасному виявленню як сильних сторін, так і резервів розвитку, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, аналітична структура адаптована до особливостей галузі газового обладнання, що забезпечує адекватну реакцію на зовнішні виклики та внутрішні зміни підприємства. Таким чином, запропонована модель виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Специфіка діяльності підприємства, що займається виробництвом газового обладнання, зумовлює певний професійний склад співробітників, технологічні процеси та рівень

технічної експертизи, які слід враховувати при побудові аналітичної структури. «Зокрема, це стосується розподілу працівників за підрозділами, категоріями професій, рівнем кваліфікації, а також особливостей виробничих циклів, що можуть впливати на кар'єрні можливості та умови праці» [39].

Аналітична модель має бути побудована з урахуванням таких ключових компонентів:

- Класифікація працівників за статтю, віком, посадою, досвідом та іншими релевантними характеристиками;
- Визначення основних HR-метрик для вимірювання гендерних розривів (зарплатний розрив, розрив у просуванні, плинність кадрів тощо);
- Включення факторів впливу, що характерні для виробничої сфери та конкретно для ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» (наприклад, специфіка робочих змін, фізичні вимоги до праці, рівень автоматизації);
- Інтеграція даних із різних інформаційних систем підприємства для забезпечення комплексного аналізу.

Сформована структура аналітичної моделі стане інструментом, який дозволить не лише виявляти поточні гендерні диспропорції, а й прогнозувати їх можливі наслідки, а також оцінювати ефективність реалізованих кадрових заходів.

Для ефективного функціонування аналітичної моделі на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» було обрано комплексний підхід до збору та обробки інформації, що базується на поєднанні кількісних і якісних методів. Основним джерелом даних виступають внутрішні інформаційні системи підприємства: ERP-система, кадровий облік, виробничі звіти, а також регулярні опитування працівників і аналітичні інтерв'ю з керівниками підрозділів. Для збору якісної інформації застосовуються методи анкетування, фокус-груп та експертних оцінок, що дозволяють виявити фактори, які не відображаються у формалізованих даних. Кількісні методи включають статистичний аналіз виробничих показників, фінансової звітності, а також інструменти візуалізації даних (діаграми, дашборди).

Обробка інформації здійснюється із застосуванням сучасних програмних засобів аналітики, що забезпечують автоматизацію збору, консолідації та аналізу даних. Такий підхід дозволяє підвищити точність прогнозів та прийняття управлінських рішень, а також мінімізувати людський фактор у процесі аналітичної обробки. Інтеграція аналітичної моделі в систему управління персоналом ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» забезпечує підвищення ефективності кадрової політики підприємства та оптимізацію процесів мотивації, розвитку і оцінки працівників.

Аналітична модель стає інструментом для моніторингу ключових показників персоналу, таких як продуктивність праці, рівень задоволеності, плинність кадрів та рівень кваліфікації. Вона дозволяє виявляти гендерні, вікові чи функціональні розриви, а також визначати резерви підвищення ефективності роботи персоналу. Впровадження моделі здійснюється через інтеграцію з існуючими HR-системами, що дає можливість автоматизувати збір даних, формувати аналітичні звіти та дашборди для керівників різних рівнів. Це сприяє своєчасній підтримці управлінських рішень, адаптації кадрової стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Аналітична модель виступає ключовим елементом комплексного управління людськими ресурсами, сприяючи підвищенню загальної продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Тестування аналітичної моделі на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» здійснювалося за допомогою поетапного впровадження з метою перевірки коректності збору, обробки та аналізу інформації. Перший етап включав апробацію моделі на історичних даних підприємства, що дозволило виявити недоліки у логіці обробки та оптимізувати алгоритми аналізу. Наступним кроком стало впровадження моделі у поточні бізнес-процеси з паралельним контролем отриманих результатів і порівнянням їх з фактичними показниками діяльності підприємства. Для об'єктивної оцінки ефективності використовувалися такі критерії, як точність прогнозів, швидкість обробки даних, ступінь автоматизації та вплив на якість управлінських рішень.

Впроваджена модель забезпечує підвищення прозорості аналітичних процесів, скорочення часу на формування звітності та покращення адаптивності управління у відповідь на змінні ринкові умови. Також відзначається позитивний вплив на координацію між підрозділами та підвищення рівня мотивації персоналу завдяки більш точному виявленню резервів і проблемних зон. Тестування підтвердило ефективність аналітичної моделі як інструменту підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві, що обґрунтовує її подальше масштабування та інтеграцію в корпоративну систему управління.

Для забезпечення стабільного функціонування аналітичної моделі на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» необхідним є її систематичне оновлення та коригування відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Постійна динаміка ринку газового обладнання, розвиток технологій, зміни у законодавстві та трансформація кадрової структури зумовлюють потребу у гнучкому підході до підтримки актуальності моделі. Рекомендовано впровадити регулярний моніторинг вхідних параметрів моделі із застосуванням щоквартального аналізу показників ефективності, що дозволить своєчасно виявляти відхилення та адаптувати розрахункові алгоритми. Важливим елементом є періодичне оновлення інформаційної бази, яке має включати актуальні дані про кадровий склад, виробничі потужності, рівень інноваційності та зовнішні ринкові чинники (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Рекомендації щодо регулярного оновлення та корегування аналітичної моделі ТОВ «Альфа-Газпромкомплект»

Рекомендація	Опис	Періодичність / Відповідальні
Регулярний моніторинг параметрів	Щоквартальний аналіз ключових показників ефективності для виявлення відхилень і коригування	Щоквартально; аналітичний відділ
Періодичне оновлення інформаційної бази	Оновлення даних щодо кадрового складу, виробничих потужностей, інновацій	За потребою, мінімум раз на півріччя; HR та виробничі служби

Продовження табл. 3.1.

Створення робочої групи	Формування команди аналітиків і HR-фахівців для перевірки даних, тестування оновлень	Постійно; керівництво підприємства
Використання зворотного зв'язку	Збір і аналіз відгуків користувачів системи для удосконалення інтерфейсу і аналітичних модулів	Постійно; служба підтримки та користувачі системи

Примітка. Складено автором на основі [39]

Доцільно створити робочу групу з аналітиків та фахівців HR-відділу, відповідальну за перевірку достовірності даних, тестування оновлень і оцінку впливу змін на загальну ефективність моделі. Крім того, варто застосовувати зворотний зв'язок від користувачів системи, який сприятиме практичному вдосконаленню інтерфейсу, аналітичних модулів і звітних форм. Регулярне коригування аналітичної моделі забезпечить її відповідність сучасним потребам підприємства, підвищить точність управлінських рішень і зміцнить роль аналітики як інструменту стратегічного розвитку ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Розроблення аналітичної моделі моніторингу гендерної рівності для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» базується на комплексному підході, що враховує специфіку підприємства, його організаційну структуру, кадровий потенціал та виробничі особливості. Вибір методів збору та обробки інформації, що включає як кількісні, так і якісні інструменти, забезпечує повноту і достовірність аналітичних даних [39].

Інтеграція моделі в систему управління персоналом сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, дозволяє виявляти існуючі гендерні диспропорції та формувати цілеспрямовані заходи для їх усунення. Тестування моделі підтвердило її здатність підвищувати прозорість і адаптивність управлінських рішень, що є критично важливим в умовах сучасних викликів ринку. Розроблені рекомендації щодо регулярного оновлення і коригування моделі гарантують її актуальність, гнучкість та відповідність змінам внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Впровадження такої

аналітичної моделі створює фундамент для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та формування інклюзивної корпоративної культури, що є важливим фактором соціальної відповідальності бізнесу.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення рівня гендерної рівності в організації

У сучасних умовах розвитку підприємств особливу увагу приділяють не лише економічним і виробничим аспектам, а й соціальній відповідальності бізнесу, зокрема питанням забезпечення гендерної рівності. Кадрова політика, яка враховує гендерний аспект, стає не просто елементом управління персоналом, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності та створення сприятливого корпоративного середовища. Для ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» впровадження заходів, спрямованих на удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерних особливостей, є важливим кроком у формуванні інклюзивної організаційної культури, яка сприяє максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника. У цьому контексті розробка комплексних заходів з урахуванням гендерного аспекту дозволяє не лише усунути існуючі гендерні дисбаланси, а й створити умови для рівних можливостей, що позитивно впливає на мотивацію, продуктивність і загальний розвиток підприємства.

Забезпечення прозорих процедур добору, просування та мотивації працівників є ключовим елементом удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерного аспекту на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Такий підхід сприяє створенню рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від статі, віку чи інших соціальних характеристик. Процедури добору персоналу мають базуватися на чітко визначених критеріях, що враховують професійні компетенції, досвід та

потенціал кандидатів, а також уникають будь-яких форм дискримінації. Впровадження автоматизованих систем відбору та стандартизованих методик оцінки дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив і забезпечити об'єктивність прийняття кадрових рішень. «Просування працівників по службі повинно здійснюватися на основі прозорих і зрозумілих критеріїв ефективності та досягнень, що забезпечує мотивацію до професійного розвитку та сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат» [42].

Мотиваційні програми слід формувати з урахуванням індивідуальних потреб співробітників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Особливу увагу варто приділити розвитку лідерських компетенцій серед жінок та створенню умов для балансу між професійним та особистим життям. Впровадження прозорих процедур добору, просування та мотивації створює рівні умови для всіх працівників, підвищує їхню залученість та сприяє формуванню ефективної і справедливої кадрової політики підприємства. Для формування інклюзивного корпоративного середовища на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» важливим кроком є організація систематичних навчальних програм, спрямованих на подолання гендерних стереотипів. Такі програми мають на меті підвищити рівень обізнаності працівників щодо важливості гендерної рівності, формувати повагу до різноманітності та зменшувати упередження, що можуть перешкоджати ефективній взаємодії у колективі.

Навчальні заходи включають тренінги, семінари, інтерактивні воркшопи та інформаційні кампанії, які адаптуються під специфіку підприємства і враховують особливості галузі. Впровадження таких програм сприяє не лише зміні установок і поведінки працівників, але й створює сприятливі умови для розвитку гендерно чутливої кадрової політики.

Для забезпечення сталого розвитку кадрової політики з урахуванням гендерного аспекту на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» необхідно впровадити систему регулярного HR-моніторингу гендерної рівності. Ця система передбачає збір, аналіз і оцінку ключових

показників, що відображають стан гендерного балансу в різних підрозділах підприємства, а також ефективність заходів, спрямованих на усунення диспропорцій. Регулярний моніторинг дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони, формувати обґрунтовані рекомендації для коригування кадрової політики та оцінювати вплив впроваджених змін. Застосування автоматизованих інструментів збору даних і аналітики підвищує прозорість процесів управління персоналом і сприяє формуванню культури відповідальності за дотримання принципів гендерної рівності.

Оцінка ефективності впроваджених заходів з удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерного аспекту на ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» здійснюється шляхом систематичного аналізу ключових індикаторів гендерної рівності. До таких показників належать співвідношення чоловіків і жінок на різних рівнях управління, рівень оплати праці, плинність кадрів та рівень задоволеності працівників. Результати оцінки використовуються для своєчасного коригування кадрової політики, адаптації навчальних програм, мотиваційних заходів та процедур добору і просування. «Такий підхід дозволяє підвищити ефективність реалізації гендерної політики, уникнути формальних рішень та забезпечити реальні позитивні зміни у корпоративній культурі» [28].

Урахування галузевої, організаційної та культурної специфіки ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» є критично важливим для успішної реалізації заходів із підвищення рівня гендерної рівності. Рекомендації повинні бути гнучкими та адаптованими до особливостей виробничого процесу, структури персоналу та внутрішніх ресурсів підприємства. Зокрема, слід враховувати професійні вимоги до працівників, традиції корпоративної взаємодії, а також рівень готовності персоналу до змін. Впровадження рекомендацій має супроводжуватися постійним зворотним зв'язком, що дозволить оперативно враховувати побажання та зауваження співробітників, а також ефективно реагувати на зовнішні виклики. Удосконалення кадрової політики ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-

Газпромкомплект» з урахуванням гендерного аспекту є необхідною умовою формування ефективної, інклюзивної та конкурентоспроможної організаційної культури (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Практичні рекомендації для підвищення рівня гендерної рівності на ТОВ
«Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект»**

№	Рекомендація	Опис	Відповідальні особи / Підрозділи	Періодичність виконання
1	Запровадити прозорі критерії добору і просування	Використання об'єктивних критеріїв на основі професійних якостей без дискримінації	Відділ кадрів, керівники підрозділів	Постійно
2	Організувати регулярні навчальні програми	Проведення тренінгів і семінарів для подолання гендерних стереотипів	HR-відділ, зовнішні консультанти	Щоквартально / за потребою
3	Впровадити систему регулярного моніторингу	Збір і аналіз гендерних показників для виявлення диспропорцій	HR-відділ, аналітичний відділ	Щоквартально
4	Розробити мотиваційні програми	Врахування індивідуальних потреб, підтримка розвитку лідерських компетенцій серед жінок	HR-відділ, керівники	Щорічно / за потребою
5	Підтримувати баланс між роботою та особистим життям	Впровадження гнучких графіків і заходів соціального захисту	Відділ кадрів, адміністрація	Постійно
6	Створити робочу групу з гендерної рівності	Координація і контроль реалізації заходів, збір зворотного зв'язку	Керівництво, HR, представники підрозділів	Постійно

Примітка. Складено автором на основі [15]

Впровадження прозорих процедур, навчальних програм, системного моніторингу та мотиваційних заходів створює рівні умови для професійного зростання та розвитку всіх працівників, незалежно від статі. Системна оцінка результатів і гнучка адаптація рекомендацій до специфіки підприємства забезпечують сталий розвиток кадрової політики і сприяють подоланню гендерних диспропорцій. Таким чином, реалізація запропонованих заходів зміцнює соціальну відповідальність підприємства, підвищує продуктивність праці та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

1. HR аналітика виступає важливим інструментом сучасного управління персоналом, що дозволяє на основі кількісних та якісних даних приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики. Вона сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації процесів добору, мотивації і розвитку працівників, а також покращенню загальної продуктивності підприємства. Завдяки HR аналітиці можливо більш гнучко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Впровадження аналітичних підходів підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці.

2. Гендерна рівність є фундаментальним принципом соціальної справедливості та ефективного використання людського капіталу. Виявлення і усунення проявів гендерної дискримінації на робочому місці забезпечує рівні можливості для всіх працівників, що позитивно впливає на мотивацію, моральний клімат і імідж підприємства. Забезпечення гендерної рівності також сприяє підвищенню загального рівня задоволеності працівників. Це, у свою чергу, зменшує плинність кадрів і покращує внутрішню атмосферу в колективі.

3. Аналіз кадрової структури за гендерною ознакою дозволяє виявити існуючі дисбаланси та визначити напрями удосконалення кадрової політики. Це створює основу для формування більш збалансованого і справедливого робочого середовища, що сприяє ефективнішому використанню потенціалу персоналу. Використання таких даних дає змогу побудувати більш прозорі та справедливі системи мотивації і просування в ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Результати аналізу стають базою для розробки цілеспрямованих заходів щодо усунення гендерних диспропорцій.

4. Застосування HR-аналітичних інструментів дає можливість об'єктивно оцінити рівень гендерної нерівності і виявити ключові проблемні зони. Це забезпечує підґрунтя для розробки цілеспрямованих заходів і моніторингу їх ефективності, що є важливим кроком у подоланні дискримінації. Впровадження таких інструментів сприяє підвищенню прозорості кадрової політики ТОВ

«Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». Вони також допомагають зміцнити довіру працівників до системи управління персоналом.

5. Створення аналітичної моделі моніторингу гендерної рівності дозволяє систематизувати збір, обробку та аналіз даних, підвищуючи прозорість і точність управлінських рішень. Така модель є ефективним інструментом для постійного контролю і вдосконалення кадрової політики ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект» з урахуванням гендерного аспекту. Впровадження моделі стимулює більш відповідальне ставлення керівництва до питань рівності. Це також забезпечує основу для стратегічного планування і розвитку підприємства.

6. Впровадження практичних заходів, спрямованих на удосконалення кадрової політики з урахуванням гендерного аспекту ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект», сприяє створенню інклюзивного і справедливого робочого середовища. Це підвищує мотивацію працівників, ефективність роботи та імідж підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку. Системний підхід до реалізації рекомендацій допомагає уникнути формального характеру змін. У результаті підприємство отримує довготривалі позитивні соціально-економічні ефекти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. Гендерна рівність у сфері праці в Україні. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/genderna-rivnist-u-sferi-pratsi>
2. Артеменко Л. HR-аналітика в управлінні персоналом підприємства. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/59377>
3. Бутинська Р. Харасмент як вид гендерної дискримінації у сфері праці. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/01/43.pdf>
4. Венгер Л. Управління персоналом на основі HR-аналітики. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/43656>
5. Верещак М. Методи оцінювання гендерної рівності в організації. URL: <https://science.lpnu.ua/pmi/all-volumes-and-issues/volume-5-number-1-2021/metody-otsinyuvannya-gendernoyi-rivnosti>
6. Власюк С. Дискримінація на ринку праці: українські реалії. URL: https://dse.org.ua/arhcrive/33/33_06.pdf
7. Герасименко Г. Гендерна нерівність в Україні: огляд статистики. URL: https://www.idss.org.ua/monografii/2021_gn.pdf
8. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент управління персоналом. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927>
9. Даниленко Н. Забезпечення рівних прав жінок і чоловіків у сфері праці. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-02/hender-analytical-note.pdf>
10. Дзвінка Р.І. Інформаційно-аналітичні інструменти HR для оцінювання ризиків гендерної нерівності та дискримінації в організаціях. Х ювілейна науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 листопада 2025р.)
11. Дзвінка Р.І. Цифрові HR-технології в системі сучасного управління: аналітика персоналу як інструмент забезпечення гендерної рівності. Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, 27 листопада 2025р.)

12. Дяченко О. Аналітика персоналу: сучасні підходи. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/51243>

13. Євтушенко Л. Гендерна дискримінація в трудових відносинах. URL: <https://chasopyspssp.knu.ua/index.php/journal/article/view/345>

14. Жайворонок Г. Гендерна політика роботодавців в Україні. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87345>

15. Загнітко А. Проблеми реалізації гендерної рівності на підприємствах. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4340>

16. Закон України «Про забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

17. Коваль О. Гендерні стереотипи у трудових відносинах. URL: <https://www.pdu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/koval.pdf>

18. Козлова Т. Аналітика персоналу: практичні інструменти. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/sf/article/view/1989>

19. Кравчук Ю. Гендерна рівність: правові аспекти. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2021/10/Kravchuk.pdf>

20. Литвин М. Гендерна нерівність у сфері зайнятості: соціологічний вимір. URL: <https://social-science.com.ua/article/1371>

21. Луценко О. Протидія дискримінації у сфері праці. URL: <https://www.protection-of-rights.com.ua/lutsenko2021.pdf>

22. Мазур В. Аналітичні інструменти в управлінні персоналом. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18100>

23. Малиш Л. Гендерний аналіз в умовах реформування ринку праці. URL: <https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2021-04/gender-rinok.pdf>

24. Мельник О. Оцінка дискримінаційних практик у відборі персоналу. URL: <https://pidruchniki.com/2019102146732/pravo/otsinka-dyskryminatsiy>

25. Надвинична Т. Л. Менеджмент соціальної роботи: підручник / С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

26. Наливайко А. Аналітика людських ресурсів: концепція та розвиток. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2022/6.pdf
27. Нестеренко О. Гендерні бар'єри професійної реалізації. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3241>
28. Оксамитна С. Соціологія гендерної нерівності. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/153>
29. Онищук М. Аналітичні підходи в HR-менеджменті. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11575>
30. Паращук Л., Карпунь А. Правове забезпечення гендерної рівності на робочому місці. URL: <https://appj.wunu.edu.ua/index.php/appj/article/view/2077>
31. Петрушенко М. Дискримінація у сфері праці: правовий аналіз. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/34020>
32. Петрова К. Методи HR-аналітики в управлінні персоналом. URL: <https://economics.opu.ua/article/view/246811>
33. Романенко О. Гендерна рівність і корпоративна політика. URL: <https://maup.com.ua/assets/files/journal/gender/Konf%202021/romanenko.pdf>
34. Рудик Н. Гендерна експертиза ринку праці України. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_gender.pdf
35. Семигіна Т. Гендерні відмінності умов праці в Україні. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/sep/24458/4.pdf>
36. Слободянюк О. HR-аналітика: сучасні тенденції розвитку. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/34f7025c-151d-4dbd-893b-51a1b51a5af1>
37. Словник-довідник із гендерної політики (офіційне видання). URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=7a5c55e8-0df3>
38. Тараненко М. Дискримінація у сфері трудових відносин. URL: <https://library.krok.edu.ua/articles/dyskrym-pracya.pdf>
39. Офіційний сайт ТОВ «Завод газового обладнання Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa.te.ua/>
40. Шаульська Л., Кримова М. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/561>

41. Fitzsimmons, T. W., Callan, V. J., Paulsen, N. *Gendered Organizations and Women's Career Advancement: The Difference that Gender Makes*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 268 p.
42. McKinsey & Company. *Diversity Matters Even More: How Inclusion Drives Organizational Performance in 2024*. New York: McKinsey Global Institute, 2024. 54 p.
43. O'Neil, M. L. *Gender Discrimination in the Workplace: Trends, Consequences and Policy Responses*. *Journal of Industrial Relations*, 2021, Vol. 63(4), pp. 567–585.
44. Rasmussen, T., Ulrich, D. *The Rise of HR Analytics: Redefining Talent Strategies in the Digital Era*. New York: McGraw-Hill, 2022. 312 p.
45. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2023*. Geneva: WEF, 2023. 393 p.