

УДК 316.46:005.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-43>**Омельченко Н.О.**

віцепрезидентка

ТОВ «ІТ-Інтегратор»;

викладачка

Бізнес-школа «МІМ-Київ»

**Кукуруза О.С.**

керівниця проєктів ESG

Фонд освітніх ініціатив

**Новак О.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри світової економіки

*Державний торговельно-економічний університет***Omelchenko Nadiia**

Vice President

*IT-Integrator LLC,*

Teacher

*MIM-Kyiv Business School***Kukuruza Oksana**

Manager of the ESG Projects

*Educational Initiatives Foundation***Novak Olena**

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of World Economy

*State University of Trade and Economics***ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ****WOMEN'S LEADERSHIP AS A PRACTICAL TOOL  
FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY**

У статті розглянуто жіноче лідерство як важливий чинник організаційної стійкості в умовах глобальної нестабільності. Автори звертають увагу на нові виміри поняття стійкості – не лише як здатності до відновлення, а й як уміння організацій адаптуватися та оновлюватися у довгостроковій перспективі. У роботі показано, що трансформаційний і емпатичний стиль керівництва, притаманний багатьом жінкам-менеджерам, сприяє формуванню інклюзивної культури, зміцненню довіри, згуртованості колективів і проактивному реагуванню на кризи. Проаналізовано дані міжнародних досліджень, які демонструють, що організації з гендерно-різноманітними керівними командами ефективніше долають виклики та мають вищу ймовірність перевищувати середньогалузеві результати. Автори звертають увагу на брак згадок про жінок у звітах щодо організаційної стійкості, що заповнюється окремими спеціалізованими дослідженнями. Визначено ключові бар'єри на шляху до лідерства: культурні, організаційні, психологічні та інституційні. Підкреслено, що без комплексної трансформації управлінських підходів забезпечити рівний доступ жінок до керівництва неможливо. Обґрунтовано важливість подальших досліджень щодо впливу жіночого лідерства на ефективність українських компаній у період війни та післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** жіноче лідерство, організаційна стійкість, гендерна рівність, управління в кризових умовах, інституційні бар'єри, інклюзивна культура, адаптивність, DEI, «скляна стеля», гендерна трансформація.

This article provides a rigorous academic investigation into women's leadership as a pivotal component of organizational resilience in the context of contemporary global disruption, characterized by intersecting crises such as pandemics, military conflicts, climate change, economic instability, and geopolitical fragmentation. The study adopts a multidimensional approach, synthesizing interdisciplinary theoretical perspectives and empirical findings from international research reports (McKinsey & Company, LeanIn.Org, Harvard Business Review, IDEA) and national case-based studies with a focus on Ukraine. Organizational resilience is reconceptualized as the institution's capacity not only to survive exogenous shocks but also to adapt, regenerate, and evolve in

complex and uncertain environments. The article demonstrates that women's leadership – typically marked by transformational, participatory, and empathy-based styles – contributes to key resilience dimensions including trust-building, adaptive decision-making, inclusive governance, emotional intelligence, and long-term vision. These capabilities become critical under conditions of structural uncertainty and institutional stress. The study identifies and classifies eight interrelated groups of systemic barriers preventing women's full access to leadership: cultural stereotypes, institutional inertia, structural inequalities, limited access to capital and networks, dual caregiving roles, underrepresentation in strategic roles, implicit bias, and psychological obstacles such as impostor syndrome. In the Ukrainian context, the relevance of women's leadership has intensified as female leaders contribute decisively to crisis management, recovery coordination, and innovation across strategic sectors. The article argues that gender-diverse leadership should be treated not as a normative ideal but as an operational imperative for building institutions capable of sustaining functionality, legitimacy, and strategic transformation. Without institutional reforms that embed inclusive leadership models into governance systems and resilience strategies, the adaptability and sustainability of organizations will remain incomplete and vulnerable to future shocks.

**Keywords:** women's leadership, organizational resilience, gender equality, crisis management, institutional barriers, inclusive culture, adaptability, DEI, glass ceiling, gender transformation.

**Постановка проблеми.** В реаліях багатовимірної кризи, в світі який переживає від пандемій та військових конфліктів до змін клімату й гео економічної фрагментації, поняття організаційної стійкості набуває нового змісту. Все частіше вона визначається не лише здатністю реагувати на виклики, а й умінням зберігати функціональність, адаптуватися до змін та оновлюватися у довгостроковій перспективі. Саме у контексті зростаючої глобальної невизначеності – чи то геополітичної напруженості, пандемій чи технологічних змін – значно зросла важливість стійкості. У цих умовах лідерство відіграє вирішальну роль у формуванні здатності організації реагувати на несприятливі обставини, а гендерна різноманітність у лідерстві, зокрема роль жінок, стала фактором стратегічного значення. Емпіричні дослідження, зокрема McKinsey & Company [1] та Harvard Business Review [2], показали, що організації з гендерно-диверсифікованими керівними командами перевершують своїх конкурентів в частині ефективності кризового менеджменту. Крім того, жінки-лідери часто застосовують трансформаційні та партисипативні стилі керівництва, які сприяють інноваціям, гнучкості та проактивному управлінню ризиками – основним стовпам організаційної стійкості.

Слід зазначити, що гендерна рівність, визначена Ціллю 5 Цілей сталого розвитку ООН, вже не розглядається виключно як гуманітарна чи соціальна категорія [3]. Сьогодні вона є стратегічною передумовою для досягнення інклюзивного зростання, ефективного управління та сталого розвитку на всіх рівнях – від локальних громад до багатонаціональних підприємств (БНП). Досвід країн Європи, де відбувся суттєвий прогрес у впровадженні гендерно-диверсифікованих підходів до управління, показує, що системна підтримка жіночого лідерства приносить конкретні результати: підвищення рівня довіри, зменшення плинності кадрів, зростання інституційної гнучкості (більш детально див. [4–6]).

В умовах повномасштабної війни, високої соціальної напруги та необхідності збереження функціональності критичних організацій ця тема набуває особливої актуальності для українських компаній. Саме в таких умовах жіноче лідерство проявляє себе як практичний інструмент збереження командної цілісності, підтримки горизонтальної комунікації та мобілізації на довготривалі цілі. У цьому контексті вкрай важливо визнати особливі погляди та стилі лідерства жінок,

оскільки вони займають вирішальну позицію у формуванні траєкторії стійкого розвитку. Жінки вже продемонстрували здатність долати розбіжності, налагоджувати співпрацю та розвивати ініціативи на рівні громад, які призводять до тривалих і корисних перетворень [7]. Це проявляється в їхній адвокації політичних реформ, розвитку технологій відновлюваної енергетики та просуванні природоохоронних заходів.

Враховуючі, що останні роки жіноче лідерство виступає не лише етичним імперативом, а стратегічним інструментом організаційної стійкості нагальним є дослідження цього феномену в приватному та публічному секторах як ключової складової стійкого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Впродовж останнього десятиліття тематика жіночого лідерства в контексті забезпечення організаційної стійкості набула значного поширення в міждисциплінарних дослідженнях. Наявний в світовій науці науковий та практичний матеріал дозволяє стверджувати, що жіночі моделі лідерства відіграють важливу роль у формуванні адаптивних, інклюзивних та інституційно гнучких організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах багатовимірних викликів. Так дослідження Eagly A. та Carli L. обґрунтовує наявність так званої «переваги жіночого лідерства», яка виявляється у вищій схильності жінок-лідерок до трансформаційного стилю управління [8]. Ці висновки посилює дослідження McKinsey & Company, згідно з яким організації з вищим рівнем гендерної інклюзії у топ-менеджменті мають на 25% більшу ймовірність досягати показників, що перевищують середні по галузі [9]. Також варто згадати дослідження Anwar N. та ін., які у своєму емпіричному дослідженні доводять, що жінки-лідерки в громадах демонструють здатність активізувати мережеву взаємодію, посилюючи здатність систем до адаптації та трансформаційної реакції [7].

Дослідження, проведене Galletta S. та ін. у банківській галузі, доводить, що збільшення частки жінок-директорів покращує фінансові та екологічні показники, оскільки жінки більш уважні до соціального виміру та очікувань стейкхолдерів, ніж директори-чоловіки [10]. Різні дослідження також підкреслюють, що жіноче лідерство заохочує реалізацію інноваційних ініціатив, тоді як лідери-чоловіки більше прив'язані до традиційних практик [11; 12]. Крім того, жінки мають унікальні лідерські підходи до побудови довіри між працівниками, зосередження уваги на вирішенні кон-

фліктів та сприяння співпраці [13; 14], тоді як чоловіки схильні до домінантного стилю керівництва. Таким чином, жінки-менеджери сприяють розмаїттю поглядів і думок [15; 16]. Крім того, жіноче лідерство характеризується підприємницьким духом, здатністю створювати робочі команди та вмінням приймати рішення під час кризи [17].

Що стосується української наукової літератури, то окрему увагу заслуговує кейс-дослідження Кукурузи О., Головкиної Н., та Омельченко Н., де розглянуто досвід реалізації гендерно чутливих управлінських практик в ІТ-компанії ІТ.Integrator [18], дослідження Кікінежди О., Савелюк Н., & Мороз Л. у якому представлено теоретичний аналіз проблеми жіночого лідерства як соціально-психологічного феномену в сучасній Україні [19], а також наопрацювання Чупир О., Шталь Т., Бутенко О., & Доброскок Ю. щодо визначення гендерних аспектів побудови професійної кар'єри з урахуванням соціально-психологічних детермінантів жіночого лідерства [20].

Наявні наукові опрацювання та отримані авторами результати складають теоретичне підґрунтя для проведення даного дослідження.

**Формулювання завдання дослідження.** Проаналізувати феномен жіночого лідерства як необхідної компоненти організаційної стійкості, спираючись на міжнародні аналітичні джерела та емпіричні приклади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна стійкість означає здатність керівництва компанії передбачати, адаптуватися до криз та відновлюватися після них, зберігаючи при цьому свої основні функції та ідентичність. В цьому контексті жіноче лідерство можна асоціювати з колегіальним прийняттям рішень, емоційним інтелектом, інклюзивною комунікацією та емпатичним стилем управління. Ці якості безпосередньо сприяють розвитку кількох ключових аспектів стійкості, таких як побудова довіри, згуртованість команди та розвиток адаптивної організаційної культури. Жінки-лідери, як правило, наголошують на довгостроковій стабільності, етичному управлінні та добробуті співробітників – елементах, що зміцнюють здатність організації протистояти кризам і вчитися на них.

Слід зазначити що цей зв'язок є двостороннім. З одного боку, жіноче лідерство підвищує організаційну стійкість завдяки покращенню реагування та залученню зацікавлених сторін. З іншого боку, стійкі організаційні структури частіше підтримують гендерну рівність та надають жінкам можливість обіймати керівні посади, тим самим зміцнюючи інклюзивні моделі управління. Отже, жіноче лідерство слід визнати не лише питанням гендерної рівності, а й практичним активом для стратегічної стійкості інституцій. Включення жіночого лідерства в плани забезпечення стійкості покращує не лише результати діяльності під час криз, а й стійкість та адаптивність організацій у довгостроковій перспективі.

В контексті досягнення мети дослідження ми не можемо обійти увагою минулорічне дослідження «Developing a Resilient, Adaptable Workforce for an Uncertain Future», підготовлене компанією McKinsey & Company у співпраці з McKinsey Health Institute. На основі глобального перехресного опитування 30 000 співробітників у 30 країнах виявлено зв'язок

між високим рівнем індивідуальної стійкості та адаптивності і значно кращими результатами організацій. Співробітники, які отримали високі оцінки за обома показниками, майже в чотири рази частіше демонструють інноваційну поведінку і в три рази частіше залучені до роботи. Однак лише 23% співробітників у всьому світі демонструють обидві якості одночасно, що свідчить про значний розрив у можливостях [21].

Автори також чітко розрізняють стійкість (здатність відновлюватися після криз) та адаптивність (здатність пристосовуватися та процвітати в умовах невизначеності), підкреслюючи, що обидві якості є важливими та взаємозалежними. Причому стійкість без адаптивності загрожує жорсткістю, а адаптивність без стійкості – крихкістю. Але на практиці керівники часто змішують ці дві якості або надмірно покладаються на традиційні стратегії наполегливості, які вже не відповідають динамічним умовам третього десятиліття XXI ст. Відповідно розвиток стійкого та адаптивного персоналу є не просто «приємним доповненням» до культури, а стратегічною необхідністю. Організації повинні перестати розглядати реагування на кризи як епізодичне явище і замість цього інвестувати в розвиток постійної гнучкості та витривалості. Між тим слід зазначити, що з огляду на зростаючу актуальність питань утримання талантів, інновацій та гнучкості підприємств дослідження має недолік – відсутні будь-які згадування про жінок-менеджерів, дослідження статистики щодо жінок у лідерстві або взагалі будь-яких висновків, що стосуються відмінностей між лідерськими підходами чоловіків і жінок.

Цю прогалину цілком заповнює дослідження «Women in the Workplace 2022» проведено спільно McKinsey & Company та LeanIn.Org, які у 2022 році оприлюднили звіт що стосується особливостей кар'єрного зростання жінок в американських корпораціях. На основі аналізу даних 333 організацій, що працевлаштовують понад 12 мільйонів осіб, та опитування понад 40 000 співробітників, було здійснено ідентифікацію структурних та культурних викликів, що перешкоджають гендерній рівності в керівництві та підривають організаційну стійкість [9].

В звіті також було введено термін «Великий розрив», який підкреслює посилення тенденції звільнень жінок-керівників та значного перевищення порівняно зі звільненнями чоловіків. І це не є випадковою тенденцією, оскільки жінки продовжують стикатися з «зламанною сходиною» на першому рівні управлінського просування, на них непропорційно покладаються завдання, пов'язані з невизнаною різноманітністю та благополуччям, і вони частіше зазнають мікроагресії та вигорання. І ці навантаження особливо гострі для жінок кольорової раси, жінок ЛГБТК+ та жінок з обмеженими фізичними можливостями.

Незважаючи на те, що жінки-менеджери так само амбітні, як і чоловіки, вони залишають організації, які не можуть запропонувати їм кар'єрного зростання, гнучкості та інклюзивної культури. Вони все частіше шукають робоче середовище, яке підтримує благополуччя співробітників і ставить на перше місце різноманітність, рівність та інклюзивність (Diversity, Equality, and Inclusiveness, DEI). При цьому дистанційна та гібридна форма роботи виявляються особливо важливими не тільки для балансу між роботою та особистим

життям, але й для зменшення частоти упередженого ставлення на робочому місці та психологічної шкоди.

Слід зазначити, що в останні декілька років також можна спостерігати тенденцію зміни поколінь в контексті жіночого лідерства. Тобто молоді жінки є більш амбітними та чутливими до цінностей організації, ніж будь-коли раніше. Саме представниці покоління Z та міленіалки уважно спостерігають за наявними трансформаціями та готові піти в пошуках кращої культури та можливостей. Відповідно організації ризикують не тільки втратити найкращих жінок-фахівців, але й відштовхнути майбутніх лідерок. Для уникнення цього керівникам слід усунути структурні перешкоди у просуванні по службі, краще підтримувати жінок-менеджерів, інвестувати в інклюзивну культуру та найголовніше оцінювати ефективність DEI так само ретельно, як і бізнес-результати. В підтвердження цієї тези в звіті представлено типологію політик, які відрізняють високопродуктивні компанії з гендерно-диверсифікованим кадровим резервом, доводячи, що просування жінок на робочому місці – це не лише гендерне питання, а стратегічна необхідність для побудови стійких, адаптивних та високопродуктивних організацій у швидкозмінному світі.

Також заслуговує на увагу дослідження, підготовлене в рамках Звіту «Глобальний стан демократії 2023» Міжнародної мережі IDEA, містить всебічний огляд поточного стану, тенденцій та викликів у глобальному прагненні до гендерної рівності на основі даних Індексу глобального стану демократії (GSoD) [4]. Автори позиціонують гендерну рівність не лише як питання прав, але й як наріжний камінь демократичної легітимності. Без повної та рівноправної участі жінок у прийнятті рішень демократія залишається неповною.

Після ознайомлення з результатами дослідження стає зрозумілим, що незважаючи на те, що глобальні

показники гендерної рівності залишаються на середньому рівні, вони демонструють повільне, але помітне покращення з 1983 року. Водночас, зберігаються значні регіональні відмінності: помітний прогрес в Європі – особливо в Ісландії, Фінляндії, Мальті, Молдові та Словенії – і регрес у таких країнах, як Афганістан, Білорусь та Киргизстан. Саме 2023 рік можна відзначити як рік правових та політичних досягнень, які підтримують права жінок. Серед них – розширене визначення зґвалтування у Швейцарії, криміналізація домашнього насильства в Узбекистані, скасування законів, які дозволяли гвалтівникам уникати переслідування через шлюб у Бахреїні, а також розширення доступу до абортів і послуг у сфері репродуктивного здоров'я в таких країнах, як Індія, Фінляндія та Японія. В Іспанії гучна громадська підтримка футболістки Дженні Ермосо привернула увагу суспільства до гендерно зумовленого насильства та неправомірної поведінки на робочому місці. Прогрес у політичному представництві підтверджується призначенням першої жінки на посаду голови Верховного суду в Мексиці та збільшенням кількості жінок на високих суддівських посадах у таких країнах, як Намібія та Гамбія.

Також були прийняті нові закони, що сприяють гендерному паритету в політичних і бізнес-інституціях (наприклад, правило 40% в Іспанії) і захисту зайнятості жінок (наприклад, на Філіппінах). Але незважаючи на ці досягнення, до сих пір присутні системні бар'єри, такі як політичне насильство щодо жінок, зловживання за допомогою технологій, укорінені соціальні норми та корупція в політичних інституціях, які обмежують доступ жінок до влади та ресурсів.

Враховуючи наведений вище матеріал та за результати проведених попередніх досліджень стає можливим ідентифікувати ключові бар'єри на шляху до жіночого лідерства в організації (табл. 1)

Таблиця 1

**Бар'єри на шляху до жіночого лідерства**

| № | Бар'єр                                      | Характеристика  |
|---|---|---|
| 1 | 2   | 3   |
| 1 | Культурні та соціальні бар'єри              | Патріархальні установки: домінуюча культурна норма, згідно з якою чоловіки вважаються природженими лідерами, а жінки – виконавицями або доглядальницями. Гендерні очікування: подвійні стандарти щодо стилю поведінки – те, що вважається «лідерським» для чоловіка, часто критикується у жінок   |
| 2 | Структурні та організаційні обмеження       | «Скляна стеля» (glass ceiling): невидимі бар'єри, що обмежують просування жінок на найвищі керівні посади, незважаючи на їхні кваліфікації та досвід. «Скляна скеля» (glass cliff): ситуації, коли жінок призначають на керівні посади у періоди кризи, коли ймовірність провалу дуже висока. «Зламани сходи» (broken rungs): жінки не отримують доступу до початкових лідерських позицій, що обмежує їхній подальший кар'єрний ріст. |
| 3 | Робоче середовище та організаційна культура | Умови праці, що не враховують гендерні потреби: відсутність гнучких графіків, інклюзивних HR-практик, належної підтримки балансу робота–життя. Невидимість внеску жінок: системне недооцінювання досягнень жінок і приписування їхніх успіхів «випадковості».   |
| 4 | Гендерна дискримінація та упередження       | Усвідомлені та неусвідомлені упередження: лідерські якості часто асоціюються з «маскулінними» рисами – агресивністю, домінуванням, самовпевненістю. Гендерне маркування лідерства: жінок часто не сприймають як «автентичних» лідерів, якщо вони не відповідають традиційним моделям поведінки. Сексуальні домагання та дискримінація: нерівне ставлення до жінок у робочому середовищі, особливо в чоловічих домінуючих галузях      |
| 5 | Подвійне навантаження та невидима праця     | «Материнська стіна» (maternal wall): жінки стикаються з дискримінацією через наявність дітей або очікування, що вони планують материнство. Невизнана неоплачувана праця: догляд за дітьми, родичами, домогосподарство часто повністю лягає на плечі жінки, обмежуючи її професійні можливості   |

| 1 | 2                            | 3   |
|---|------------------------------|---|
| 6 | Обмежений доступ до ресурсів | Фінансові бар'єри: менший доступ жінок до інвестицій, кредитів, фондів підтримки підприємництва. Брак наставництва та мереж підтримки: жінки рідше мають менторів або спонсорів, які можуть сприяти кар'єрному зростанню. Обмежений доступ до цифрових технологій та освіти: особливо актуально в країнах, що розвиваються  |
| 7 | Інституційна нерівність      | Відсутність правового захисту: слабка реалізація законів про рівність, відсутність механізмів скарг і контролю. Недостатня політична воля: без системної підтримки держави навіть корпоративні ініціативи не дають сталих результатів. Відсутність квот або слабка їх реалізація: без формальних інструментів репрезентація жінок у політичних і бізнес-структурах залишається низькою. |
| 8 | Психологічні бар'єри         | Синдром самозванця: поширене серед жінок відчуття, що вони не заслуговують на свою позицію, навіть маючи відповідні компетенції. Низька самооцінка через соціалізацію: дівчат частіше виховують у культурі «скромності» та стриманості, що знижує їхню впевненість у просуванні себе як лідерки.  |

Джерело: складено авторами

Сукупність культурних стереотипів, структурних обмежень, дискримінаційних практик, подвійного навантаження, обмеженого доступу до ресурсів і психологічних чинників формує несприятливе середовище для реалізації лідерського потенціалу жінок. Особливо критичним є те, що навіть у формально рівних умовах, жінки продовжують стикатися з невидимими бар'єрами, які обмежують їхній доступ до прийняття рішень, ресурсів та визнання. Ключовим є те, що подолання цих бар'єрів вимагає не лише індивідуальних зусиль жінок, а й глибокої трансформації організаційної культури, інституційного середовища та суспільних уявлень про лідерство. Без комплексного підходу, що поєднує правові, економічні, освітні та культурні інструменти, забезпечити рівноправний доступ жінок до лідерських позицій буде неможливо. Зміни повинні відбуватися одночасно на рівні політики, бізнесу, освіти й суспільної свідомості.

**Висновки.** Комплексний аналіз ролі жіночого лідерства в контексті організаційної стійкості свідчить про його стратегічне значення для сучасних інституцій. Жінки-лідери демонструють стиль управління, що ґрунтується на емоційному інтелекті, інклюзивності, адаптивності та довгостроковому баченні – саме ті характеристики, які суттєво зміцнюють здатність організацій долати кризи, трансформуватися і зберігати функціональну сталість. Проте, водночас залишається низка структурних, культурних, економічних і психологічних бар'єрів, які обмежують реалізацію жіночого лідерського потенціалу навіть у формально рівноправних умовах.

Значна кількість міжнародних досліджень останніх років, підкреслюють критичну необхідність інсти-

туціоналізації гендерної рівності як умов високої продуктивності, інноваційності та стійкості організації. Недостатня увага до підтримки жінок-менеджерів, непропорційні очікування щодо ролі жінок у сфері благополуччя та різноманітності, а також упередження й мікроагресії створюють ризики втрати цінного кадрового потенціалу. Особливо помітним є вплив «зламаної сходинки» та «материнської стіни», які обмежують кар'єрне просування та знецінюють невидиму працю жінок.

Для України тема жіночого лідерства як чинника організаційної стійкості набуває особливої актуальності в умовах тривалого воєнного стану, масштабного соціального та економічного потрясіння, а також трансформацій державного управління та ринку праці. Жінки в Україні дедалі активніше відіграють ключову роль у секторах, критичних для функціонування держави – від гуманітарного управління до цифровізації та оборонної економіки. Водночас українські організації мають обмежений досвід впровадження системних практик підтримки жінок у керівництві, що посилює ризики втрати цінного лідерського потенціалу в період відбудови. Відповідно подальші дослідження авторів будуть спрямовані на проведення емпіричного аналізу ефектів жіночого лідерства на стійкість українських компаній у період воєнної кризи та післявоєнного відновлення. Оскільки інтеграція жіночого лідерства в інституційні стратегії є не лише показником демократичної зрілості суспільства, а й визначальним фактором ефективності, гнучкості й довготривалої стійкості українських організацій у майбутньому розвитку.

### Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
2. Harvard Business Review. Research: Women Are Better Leaders During a Crisis. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
3. UN Women. Gender Equality Accelerators. 2024. URL: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/07/gender-equality-accelerators-brochure>
4. Hirakawa A. & Kandawasvika-Nhundu R. *Case study: gender equality*, SE-103 34 Stockholm: International IDEA. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31752/idea.2023.72>
5. López-Martínez M., Riquelme Perea P. J. and de Maya Matallana M. "Gender equality models in the European Union", *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2022. Vol. 42 №. 7/8, pp. 605–623. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2021-0092>
6. Johnson T. S., & Thomson S. B. Times of Crisis: Women and Leadership. In *International Handbook of Disaster Research*. Singapore: Springer Nature Singapore. 2023. pp. 2461–2469. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8388-7\\_183](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8388-7_183)

7. Anwar N., Mahmood N. H. N., Yusliza M. Y., Ramayah T., Faezah J. N., & Khalid W. Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, 2020. Vol. 256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
8. Eagly A. H., & Carli L. L. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 2003. Vol. 14(6), pp. 807–834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
9. McKinsey & Company. Women in the Workplace. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
10. Galletta S., Mazzù S., Naciti V., and Vermiglio C. Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corpor. Soc. Respons. Environ. Manag.* 2021. Vol. 29, pp. 161–174. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
11. Adams R. B., & Funk P. Beyond the glass ceiling: does gender matter?. *Management science*, 2012. Vol. 58(2), pp. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
12. Francis B. B., Hasan I., Shen Y. V., & Wu Q. Do activist hedge funds target female CEOs? The role of CEO gender in hedge fund activism. *Journal of Financial Economics*, 2021. Vol. 141(1), pp. 372–393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.07.019>
13. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C., & Van Engen M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 2003. Vol. 129(4), 569 p.
14. Westermann O., Ashby J., & Pretty J. Gender and social capital: The importance of gender differences for the maturity and effectiveness of natural resource management groups. *World Development*, 2005. Vol. 33(11), pp. 1783–1799. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.018>
15. Weiner J. M., Cyr D., & Burton L. J. Microaggressions in administrator preparation programs: How black female participants experienced discussions of identity, discrimination, and leadership. *Journal of research on leadership education*, 2021. Vol. 16(1), pp. 3–29. DOI: <https://doi.org/10.1177/1942775119858655>
16. Kadi-Montiel O., and Acevedo-Duque A. Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con regimen disciplinario. *Económicas CUC* 2021. 35, pp. 75–88. URL: <http://hdl.handle.net/11323/2724>
17. Acevedo-Duque A., Gonzalez-Diaz R., Vargas E. C., Paz-Marcano A., Muller-Pérez S., Salazar-Sepúlveda G., ... & D'Adamo I. Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 2021. Vol. 13(15). DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158129>
18. Kukuza O., Golovkina N., & Omelchenko N. Making IT. Integrator a woman-friendly company. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 2022. Vol. 12(2), pp. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2021-0177>
19. Кікінежді О., Савелюк Н., & Мороз Л. Соціально-психологічний феномен жіночого лідерства в Україні. *Вісник Національного університету оборони України*, 2021. Vol. 60(2), с. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-60-2-56-63>
20. Чупир О., Шгаль Т., Бутенко О., & Доброскок Ю. Гендерні аспекти побудови професійної кар'єри з урахуванням соціально-психологічних детермінантів жіночого лідерства. *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2024. № 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310236>
21. McKinsey & Company. Developing a Resilient, Adaptable Workforce for an Uncertain Future. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future>

### References:

1. McKinsey & Company (2020). Diversity Wins: How Inclusion Matters. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
2. Harvard Business Review (2021). Research: Women Are Better Leaders During a Crisis. Available at: <https://hbr.org/2021/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
3. UN Women (2024) Gender Equality Accelerators. Available at: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/07/gender-equality-accelerators-brochure>
4. Hirakawa, A. & Kandawasvika-Nhundu, R. (2023). Case study: gender equality, SE-103 34 Stockholm: International IDEA. DOI: <https://doi.org/10.31752/idea.2023.72>
5. López-Martínez, M., Riquelme Perea, P.J. and de Maya Matallana, M. (2022), "Gender equality models in the European Union", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 42 No. 7/8, pp. 605–623. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2021-0092>
6. Johnson, T. S., & Thomson, S. B. (2023). Times of Crisis: Women and Leadership. In *International Handbook of Disaster Research*. Singapore: Springer Nature Singapore. pp. 2461–2469. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8388-7\\_183](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8388-7_183)
7. Anwar, N., Mahmood, N. H. N., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of cleaner production*, No. 256. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
8. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, No. 14(6), pp. 807–834. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
9. McKinsey (2022) Women in the Workplace. Available at: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
10. Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V., and Vermiglio, C. (2022). Gender diversity and sustainability performance in the banking industry. *Corpor. Soc. Respons. Environ. Manag.* No. 29, pp. 161–174. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2191>
11. Adams, R. B., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter?. *Management science*, No. 58(2), pp. 219–235. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452>
12. Francis, B. B., Hasan, I., Shen, Y. V., & Wu, Q. (2021). Do activist hedge funds target female CEOs? The role of CEO gender in hedge fund activism. *Journal of Financial Economics*, No. 141(1), pp. 372–393. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.07.019>
13. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, No. 129(4), 569 p.

14. Westermann, O., Ashby, J., & Pretty, J. (2005). Gender and social capital: The importance of gender differences for the maturity and effectiveness of natural resource management groups. *World Development*, No. 33(11), pp. 1783–1799. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.04.018>
15. Weiner, J. M., Cyr, D., & Burton, L. J. (2021). Microaggressions in administrator preparation programs: How black female participants experienced discussions of identity, discrimination, and leadership. *Journal of research on leadership education*, No. 16(1), pp. 3–29. DOI: <https://doi.org/10.1177/1942775119858655>
16. Kadi-Montiel, O., and Acevedo-Duque, A. (2021). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con regimen disciplinario. *Económicas CUC* 35, pp. 75–88. Available at: <http://hdl.handle.net/11323/2724>
17. Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marcano, A., Muller-Pérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., ... & D'Adamo, I. (2021). Resilience, leadership and female entrepreneurship within the context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, No.13(15), 8129 p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13158129>
18. Kukuruz, O., Golovkina, N., & Golovkina, N. (2022). Making IT. Integrator a woman-friendly company. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, No.12(2), pp. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2021-0177>
19. Kikinezhd, O., Savelyuk, N., & Moroz, L. (2021). Sotsial'no-psykholohichnyy fenomen zhinochoho liderstva v Ukrayini. [The social and psychological phenomenon of female leadership in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrayiny – Bulletin of the National University of Defense of Ukraine*, No.60(2), pp. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-60-2-56-63>
20. Chupyr, O. M., Shtal, T. V., Butenko, O. P., & Dobroskok, Yu. B. (2024). Henderni aspekty pobudovy profesiynoyi kar"yery z urakhuvannyam sotsial'no-psykholohichnykh determinantiv zhinochoho liderstva. [Gender aspects of building a professional career taking into account the social and psychological determinants of female leadership] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry* No. 86. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310236>
21. McKinsey (2024) Developing a Resilient, Adaptable Workforce for an Uncertain Future. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future>