ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ В УКРАЇНІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю 053 Психологія

ЛАППО ОЛЬГИ ГЕОРГІЇВНИ

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту
Зав. кафедри_____
«04» травня 2026 р.

Науковий керівник:
Раєвська Я.М.,
доктор психологічних наук,
професор

Рецензент:
???

КИЇВ – 2026

Реєстрація

номер	дата, підпис лаборанта кафедри

Рекомендовано до захисту

Я.М. Раєвська

підпис наукового керівника	ініціали, прізвище наукового керівника

Результат захисту

оцінка	дата захисту

Голова ЕК

Н.В. Волинець

підпис	ініціали, прізвище

Члени ЕК

С.А. Палій

підпис	ініціали, прізвище

В.Б. Синякова

підпис	ініціали, прізвище

О.Л. Туриніна

підпис	ініціали, прізвище

Секретар ЕК

Д.В. Бур’ян

підпис	ініціали, прізвище

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

Кафедра психології

спеціальність *Психологія*
курс ІІ *(магістратура)*

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
Лаппо Ольги Георгіївни

1. Тема роботи: **Соціально-психологічні особливості жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні.**

2. Цільова установка: державні, фінансові установи, громадські ініціативи, жінки-керівниці державного, громадського та бізнес-сектора Києва, Харкова, Львова; вихідні дані: матеріали професійної та переддипломної практики, навчальні посібники, монографії, методичні вказівки, ресурси інтернету, періодичні видання з теми дослідження.

3. Перелік графічного матеріалу – 3 таблиці.

4. Консультанти по роботі (із зазначенням розділів):

Розділ	**Консультант (Прізвище, ініціали)**	**Підпис, дата**	
		Завдання видав	**Завдання прийняв**
Розділ 1	Раєвська Я.М.		
Розділ 2	Раєвська Я.М.		
Розділ 3	Раєвська Я.М.		

5. Зміст роботи:

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методологічний аналіз жіночого лідерства в соціально-психологічному контексті.

Розділ 2. Емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства.

Розділ 3. Шляхи розвитку та підтримки жіночого лідерства в умовах кризових ситуацій.

Висновок

Список використаних джерел

Додатки

Календарний план виконання роботи

№ п/п	Етапи виконання роботи	Термін виконання	
		За планом	**Фактичний**
1.	Вибір теми і призначення наукового керівника кваліфікаційної роботи магістра.	червень 2025	червень 2025
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи магістра.	липень 2025	липень 2025
3.	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи магістра, затвердження його керівником.	серпень 2025	серпень 2025
4.	Збір та узагальнення матеріалу за темою роботи.	жовтень 2025	жовтень 2025
5.	Підготовка першого (чорнового) варіанту роботи і подання його на перевірку науковому керівнику.	грудень 2025	грудень 2025
6.	Доопрацювання тексту роботи з врахуванням зауважень наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, що проводилися під час переддипломної практики, і подання її на повторне читання.	січень-березень 2026	січень-березень 2026
7.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на реєстрацію на кафедру, рецензування та написання відгуку науковим керівником.	квітень 2026	квітень 2026
8.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра на засіданні Екзаменаційної комісії.	травень 2026	травень 2026
9.	Захист виконаної кваліфікаційної роботи.	червень 2026	червень 2026

Дата видачі завдання _____

Науковий керівник _____ (Раєвська Я.М.)

Завдання прийняв(ла)
до виконання
здобувач(ка) вищої освіти _____ (???)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 сторінок, 3 таблиці, 84 джерела, 8 додатків.

Об'єкт дослідження – феномен жіночого лідерства в умовах суспільних потрясінь та військової агресії Росії в Україні.

Предмет дослідження – соціально-психологічні, емоційні та ментальні особливості жіночого лідерства в умовах війни в Україні.

Мета дослідження – теоретичне та емпіричне дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні.

Гіпотези дослідження. *Теоретико-описова гіпотеза:* жіноче лідерство в умовах воєнного стану характеризується специфічним поєднанням соціально-психологічних, емоційних та ментальних особливостей, серед яких провідними є емоційна витривалість, адаптивність, емпатія та ціннісна орієнтація на підтримку і згуртування спільнот, що визначає його ефективність у кризових умовах. *Емпірична гіпотеза:* якщо розвиток жіночого лідерства в умовах воєнного стану здійснюється через цілеспрямоване формування соціально-психологічних та емоційних характеристик (зокрема емоційної витривалості, адаптивності, емпатії та навичок взаємодії) за допомогою спеціально розробленої тренінгової програми, то це сприятиме підвищенню ефективності лідерської діяльності жінок та їхньої здатності підтримувати психологічну стійкість у кризових умовах.

Завдання дослідження:

- розкрити зміст явища жіночого лідерства в Україні, охарактеризувати його ознаки та гендерні аспекти;
- визначити соціально-психологічні особливості жіночого лідерства в кризових умовах;
- представити методику, організацію та аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні;

- розробити тренінгову програму з підготовки та розвитку жінок-лідерок в умовах воєнного періоду;

- проаналізувати результати втілення тренінгової програми.

Методи дослідження:

- *теоретичні:* аналіз літературних джерел, нормативних документів, світових та вітчизняних досліджень останніх років;

- *емпіричні:* опитування методом глибинного інтерв'ю, спостереження, проведення та аналіз тренінгів;

- *методи обробки даних:* змістовний аналіз даних, отриманих в результаті глибинних інтерв'ю.

Для здійснення аналізу соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні у дослідженні були використанні наступні **методики**:

- методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ–2) (Б. Федоришин, В. Синявський) (додаток А);

- тест-опитувальник «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) (додаток Б);

- методика «Оцінка потреб досягнення успіху» (Ю. Орлов) (додаток В);

- методика «Тест Дембо–Рубінштейн» (Т. Дембо, С. Рубінштейн, у модифікації М. Куна та ін.) (додаток Г).

Експериментальна база – 40 жінок-лідерок з 10 регіонів України.

Апробація результатів дослідження – проведено 5 тренінгів «Тренінг із політичного лідерства та підготовки кандидаток» у 5 регіонах України (місто Київ, Київська, Житомирська, Львівська, Вінницька області).

ЛІДЕРКИ, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, ЖІНКИ, КОМУНІКАТИВНІ ЗДІБНОСТІ, ОРГАНІЗАТОРСЬКІ ЗДІБНОСТІ.

LEADER, LEADERSHIP QUALITIES, WOMEN, COMMUNICATION SKILLS, ORGANIZATIONAL SKILLS.

ЗМІСТ

ВСТУП……8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ КОНТЕКСТІ…….12

1.1. Сутність поняття лідерства та теоретичні підходи до його вивчення……....12

1.2. Гендерний вимір лідерства: особливості, обмеження та сучасні трансформації……23

1.3. Поняття жіночого лідерства в соціально-психологічному контексті……..25

1.4. Гендерні аспекти лідерства: стереотипи та виклики……...36

1.5. Особливості жіночого лідерства в кризових та екстремальних умовах……40

Висновки до першого розділу……...41

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА……43

2.1. Методика та організація емпіричного дослідження……43

2.2. Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду……....46

2.3. Аналіз результатів за методикою виявлення комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ–2)……..60

2.4. Аналіз результатів за тестом-опитувальником «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)……...61

2.5. Аналіз результатів за методикою «Оцінка потреби досягнення успіху» Ю. Орлова……...63

2.6. Аналіз результатів за методикою Дембо–Рубінштейн (у модифікації М. Куна)……..64

Висновки до другого розділу……67

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ……69

3.1. Розробка та впровадження тренінгової програми розвитку жіночого лідерства……69

3.2. Психологічні стратегії підтримки жіночого лідерства……74

3.3. Роль громадських ініціатив та державної політики у зміцненні жіночого лідерства……74

3.4. Практичні рекомендації для підготовки та розвитку жіночих лідерів в умовах воєнного періоду……75

Висновки до третього розділу……..76

ВИСНОВОК……..78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..81
ДОДАТКИ……..90

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика лідерства в умовах суспільних криз, соціальних революцій, військового стану та війни традиційно привертає увагу психології, соціології та науки управління, однак російсько-українська повномасштабна війна суттєво змінила сам контекст осмислення цього феномена. У ситуації багаторічної невизначеності, постійного високого рівня стресу, щоденних повідомлень про втрати та необхідності постійної адаптації лідерство постає не лише як інструмент управлінського впливу, але як чинник, який підтримує психологічну стійкість людей, згуртованість спільнот і здатність суспільства діяти в умовах тривалої російської агресії. За таких умов значущими стають не лише результати лідерської діяльності, а й психологічні ресурси, через які ці результати здобуваються.

Сучасні підходи до лідерства дедалі більше зміщують увагу з формальної ролі керівника на психологічні, ціннісні та реляційні, міжособистісні аспекти лідерської поведінки. Особливо це актуалізується в кризових умовах, де лідерство пов’язане не тільки з прийняттям рішень, а з емоційним контейнеруванням тривоги та болю, необхідністю утримання групової згуртованості, підтримки суб’єктності інших людей, ефективної діяльності та формуванням бачення майбутнього. Саме тому дослідження психологічних, емоційних і ментальних особливостей лідерства в умовах війни набуває не лише прикладного, а й самостійного наукового значення.

У цьому контексті феномен зростання ролі жінок у процесах управління, громадського реагування, волонтерства, підтримки спільнот і кризового менеджменту суттєво розширив поле для переосмислення традиційних моделей лідерства. Практика останніх років засвідчує, що жінки-лідерки часто демонструють ефективні моделі поєднання стратегічного мислення, адаптивності, соціальної емпатії та високої відповідальності. Водночас психологічні механізми, які лежать в основі такої ефективності, залишаються недостатньо дослідженими.

Попри зростання кількості праць, присвячених лідерству, гендерним аспектам управління та психології стресу, питання емоційних і ментальних особливостей жіночого лідерства в умовах війни не отримало поки що достатнього комплексного висвітлення. Зокрема, потребують поглибленого аналізу взаємозв'язки між лідерською роллю та емоційною витривалістю жінки, специфіка прийняття рішень в умовах хронічної напруги та стресу, роль емпатії як ресурсу і водночас потенційного фактору виснаження, а також внутрішні психологічні стратегії, що дозволяють жінкам-лідеркам утримувати ефективність у кризовому середовищі.

Актуальність теми зумовлюється також прикладною потребою у формуванні більш глибокого розуміння психологічних чинників, які впливають на розвиток та підтримку жіночого лідерства в умовах суспільної нестабільності. Таке розуміння є важливим не лише для розвитку теорії лідерства, а й для практики підготовки, супроводу та підтримки жінок, які виконують лідерські ролі в трудових колективах, організаціях, громадах, інституціях.

Актуальність дослідження визначається, з одного боку, зростаючим значенням жіночого лідерства в умовах війни, а з іншого – науковою потребою в осмисленні його психологічних, емоційних та ментальних особливостей як окремого предмета дослідження. Це зумовлює доцільність комплексного вивчення феномена жіночого лідерства як ресурсу адаптації, стійкості та соціальної дії в кризових умовах.

Об'єкт дослідження – феномен жіночого лідерства в умовах суспільних потрясінь та військової агресії в Україні.

Предмет дослідження – соціально-психологічні, емоційні та ментальні особливості жіночого лідерства в умовах війни в Україні.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному та емпіричному дослідженні соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні.

Задля досягнення мети дослідження автор ставить перед собою наступні **завдання**:

- розкрити зміст явища жіночого лідерства в Україні, охарактеризувати його ознаки та гендерні аспекти;

- визначити соціально-психологічні особливості жіночого лідерства в кризових умовах;

- представити методику, організацію та аналіз результатів емпіричного дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні;

- розробити тренінгову програму з підготовки та розвитку жінок-лідерок в умовах воєнного періоду;

- проаналізувати результати втілення тренінгової програми.

Методи, використані для досягнення поставленої мети дослідження:

- *теоретичні:* аналіз літературних джерел, нормативних документів, світових та вітчизняних досліджень останніх років;

- *емпіричні:* опитування методом глибинного інтерв'ю, спостереження, проведення та аналіз тренінгів;

- *методи обробки даних:* змістовний аналіз даних, отриманих в результаті глибинних інтерв'ю.

Для здійснення аналізу соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні у цьому дослідженні були використанні наступні **методики**:

- методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ–2) (Б. Федоришин, В. Синявський) (додаток А);

- тест-опитувальник «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) (додаток Б);

- методика «Оцінка потреб досягнення успіху» (Ю. Орлов) (додаток В);

- методика «Тест Дембо–Рубінштейн» (Т. Дембо, С. Рубінштейн, у модифікації М. Куна та ін.) (додаток Г).

Наукова новизна дослідження:

- вперше проведено теоретичний аналіз з подальшим емпіричним дослідженням соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду в Україні;

- розроблено тренінгову програму з підготовки та розвитку жінок-лідерок в умовах воєнного періоду;

- за результатами аналізу втілення тренінгової програми досліджено її ефект для формування жіночого лідерства в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблена тренінгова програма «Тренінг із політичного лідерства та підготовки кандидаток» використовується авторкою під час проведення навчань для жінок-лідерок в Україні. Станом на час написання цієї кваліфікаційної роботи було проведено 5 таких навчань у 5 регіонах України (місто Київ, Київська, Житомирська, Львівська, Вінницька області), в яких взяли участь 98 жінок. Тренінгова програма надає актуалізовані знання та формує практичні навички, необхідні в діяльності жінок-лідерок під час воєнного періоду в Україні.

Експериментальна база – 40 жінок-лідерок з 5 регіонів України.

Апробація результатів дослідження – проведено 5 тренінгів «Тренінг із політичного лідерства та підготовки кандидаток»» у 5 регіонах України (Київ, Київська, Житомирська, Львівська, Вінницька області).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, основної частини, яка поділяється на три розділи, висновку, а також списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОМУ КОНТЕКСТІ

1.1. Сутність поняття лідерства та теоретичні підходи до його вивчення

У сучасному науковому дискурсі лідерство розглядається як один із визначальних чинників ефективної взаємодії між людьми, розвитку груп і функціонування організацій. Воно пов’язане зі здатністю особистості впливати на інших, об’єднувати їх навколо спільних цілей та спрямовувати на досягнення результатів. Водночас лідерство має складну, багатовимірну природу: з одного боку, воно проявляється як сукупність індивідуальних характеристик особистості, а з іншого – як соціально-психологічний процес, що розгортається у взаємодії, комунікації та груповій динаміці.

Умови сучасного світу, які характеризуються швидкими соціальними змінами, високою динамікою процесів і зростанням складності викликів, зумовлюють необхідність переосмислення ролі лідера. Зростає інтерес до вивчення не лише його особистісних характеристик, а й стилів управління, способів впливу, механізмів взаємодії з колективом. Саме ці аспекти визначають ефективність діяльності у різних сферах: професійній, освітній, громадській та політичній.

Соціально-психологічний підхід до дослідження лідерства дозволяє глибше осмислити його природу, виявити закономірності виникнення та функціонування в групах, а також визначити чинники, що сприяють формуванню лідерських якостей. Це створює підґрунтя для практичної роботи, спрямованої на розвиток лідерського потенціалу, підготовку керівників та формування здатності до відповідальної взаємодії.

Історично проблема лідерства тісно пов’язана з розвитком людських спільнот. Уже на ранніх етапах існування суспільства формувалися ієрархічні

структури, у яких виокремлювалися особи, що брали на себе функції керівництва та організації діяльності. Згодом, із виникненням держав, ці процеси набули більш формалізованого характеру, а роль лідера закріпилася в політичних і управлінських інститутах.

Перші спроби системного осмислення феномена лідерства пов’язані з працями античних мислителів, які розглядали управління як невід’ємну складову організації суспільного життя. Зокрема, Платон у діалозі «Держава» [1] обґрунтовував ідею ієрархічно впорядкованого суспільства, у якому кожна соціальна група виконує визначену функцію. У цьому контексті він виокремлював різні типи керівників залежно від їхнього призначення: філософів-правителів, які повинні управляти, спираючись на знання та справедливість; воїнів, відповідальних за захист держави; а також тих, хто забезпечує матеріальне функціонування суспільства. Таким чином, у Платона лідерство пов’язується не лише з владою, а насамперед із компетентністю, моральною зрілістю та здатністю діяти в інтересах спільного блага.

Важливою особливістю платонівського підходу є акцент на внутрішніх якостях лідера, зокрема на його здатності до пізнання істини та самоконтролю. Лідер у цьому розумінні має бути не просто ефективним управлінцем, а носієм вищих цінностей, що визначають справедливий порядок у суспільстві. Такий підхід закладає підґрунтя для подальших теорій, у яких лідерство розглядається як поєднання особистісних характеристик і соціальної відповідальності.

Подальший розвиток ідей про лідерство відбувався в межах політичної філософії Нового часу, де увага зміщується від ідеалізованих уявлень до більш прагматичного розуміння влади та управління. Особливе місце тут займає Ніколо Макіавеллі. У своїй праці «Державець» [2] він аналізує реальні механізми утримання влади та впливу на підлеглих. На відміну від античних мислителів, він розглядає лідерство крізь призму ефективності, стабільності та досягнення політичних цілей.

У концепції Ніколо Макіавеллі значна увага приділяється взаємодії лідера з послідовниками. Він підкреслює, що влада керівника значною мірою залежить

від підтримки тих, ким він управляє, а також від здатності формувати зрозумілі правила та очікування. Водночас лідер повинен володіти сильною волею, рішучістю та здатністю адаптувати свою поведінку до змінних умов. У цьому контексті лідерство постає як мистецтво балансування між жорсткістю та гнучкістю, між контролем і врахуванням інтересів підлеглих.

Крім того, Макіавеллі акцентує увагу на ролі особистого прикладу лідера. Керівник має виступати носієм певних норм і цінностей, які він транслює своїм послідовникам, навіть якщо ці норми не завжди відповідають моральним ідеалам у їхньому класичному розумінні. Такий підхід відображає перехід до більш реалістичного бачення лідерства, в якому важливу роль відіграють не лише етичні засади, а й здатність досягати результату в конкретних історичних умовах.

Таким чином, аналіз поглядів Платона та Макіавеллі дозволяє простежити еволюцію уявлень про лідерство – від нормативно-ціннісного підходу, що підкреслює моральну місію лідера, до прагматичного, орієнтованого на ефективність і результативність управління. Ці ідеї стали основою для подальшого розвитку наукових теорій лідерства, у яких поєднуються питання особистісних якостей, соціального контексту та механізмів впливу.

Перші системні наукові підходи до вивчення лідерства сформувалися в межах так званих теорій рис [3]. У рамках цього напряму лідерство пояснювалося наявністю у людини певного набору особистісних характеристик, які відрізняють її від інших членів групи. До таких характеристик відносили інтелект, рішучість, упевненість у собі, відповідальність, енергійність. Вважалося, що саме ці якості забезпечують здатність особистості впливати на інших і займати провідну позицію в групі [4].

Водночас подальші дослідження, зокрема роботи Ральфа Стогділла показали, що сам по собі набір рис не є достатнім для пояснення ефективного лідерства, оскільки одна й та сама людина може проявляти різну ефективність залежно від ситуації. У своєму «Посібнику з лідерства» [5], систематизувавши існуючі теорії, Стогділл визначив лідерство як процес впливу на діяльність організованої групи, спрямований на постановку та досягнення цілей. Згідно з

його висновками, лідер постає як людина, яка поєднує риси з навичками. Хоча Стогділл не вважав риси вирішальними, він виділив ключовий профіль лідера: високе почуття відповідальності, прагнення до завершення завдань, енергійність, наполегливість у вирішенні проблем, впевненість у собі та здатність впливати на поведінку інших. Лідер, за Ральфом Стогділлом, також адаптується до контексту: не є статичним, його роль і ефективність визначаються вимогами конкретної ситуації та очікуваннями послідовників. Лідер також балансує між структурою та людьми – одночасно організовує робочі процеси (ініціювання структури) та підтримує довірливі стосунки в команді (увага до підлеглих). Тобто, Стогділл визначав лідера як людину, яка здатна самостійно братися за справу або ефективно розподіляти завдання між іншими, забезпечуючи досягнення групових цілей. Це стало підставою для перегляду уявлень про лідерство як виключно індивідуальну характеристику.

У 20-му столітті дослідження лідерства набувають системного характеру. Одним із ключових підходів стала концепція стилів керівництва, запропонована Куртом Левіним. Якщо Ральф Стогділл допоміг зрозуміти, хто може бути лідером, то Курт Левін показав, як саме дії лідера змінюють атмосферу та результати всього колективу. У межах його теорії [6] виокремлено авторитарний, демократичний та ліберальний стилі, які відрізняються рівнем участі групи у прийнятті рішень і ступенем контролю з боку лідера. Авторитарний стиль передбачає централізоване управління та жорсткий контроль, що може бути ефективним у ситуаціях, які потребують швидких рішень, але водночас знижує мотивацію учасників. Демократичний стиль ґрунтується на залученні групи до прийняття рішень, що підвищує рівень відповідальності та згуртованості, хоча може уповільнювати процес. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника, надаючи учасникам свободу дій, що може стимулювати творчість, але інколи призводить до зниження організованості.

Важливим внеском Курта Левіна також є розмежування лідерства як процесу взаємодії в групі та лідерства як домінуючого впливу окремої особи, що дозволяє глибше зрозуміти соціально-психологічну природу цього явища.

Значний вплив на формування сучасних уявлень про лідерство мала теорія мотивації Абрагама Маслоу, відома як концепція ієрархії потреб. Якщо Ральф Стогділл і Курт Левін досліджували, як керувати іншими, то Абрагам Маслоу [7] зосередився на тому, що рухає самою людиною, – на її мотивації. Відповідно до цього підходу, поведінка людини визначається системою потреб, які розташовані у вигляді ієрархії: від базових фізіологічних до вищих – соціальних, потреб у повазі та самореалізації. Маслоу виходив із того, що задоволення потреб нижчого рівня створює передумови для актуалізації вищих, а, отже, розвиток особистості та її активність безпосередньо пов’язані з можливістю реалізувати власний потенціал.

У контексті лідерства ця теорія підкреслює важливість урахування різних рівнів потреб членів групи. Лідер, який прагне забезпечити ефективність спільної діяльності, має створювати умови для задоволення базових потреб – безпеки, стабільності та впевненості у завтрашньому дні, а також сприяти розвитку соціальних зв’язків і відчуття приналежності до колективу. Окрім цього, значну роль відіграє підтримка потреби у визнанні, що реалізується через повагу, позитивну оцінку результатів діяльності та створення можливостей для професійного зростання.

Найвищий рівень ієрархії, потреба у самореалізації, безпосередньо пов’язаний із проявом лідерських якостей як самого керівника, так і членів групи. Лідер, який орієнтується на цей рівень, не лише організовує діяльність, а й сприяє розкриттю потенціалу інших, підтримує їхній розвиток, ініціативність та творчість. Таким чином, відповідно до теорії Маслоу, ефективне лідерство передбачає здатність формувати мотиваційне середовище, у якому поєднуються задоволення потреб різного рівня та умови для особистісного і професійного зростання.

Ідею розвитку лідерства як процесу особистісного становлення послідовно розвивав Воррен Бенніс [8]. Він зробив лідерство «людяним» і філософським. Його головна ідея полягає в тому, що лідерами не народжуються, ними стають завдяки самопізнанню та досвіду. Бенніс акцентує на тому, що лідерські якості

формуються упродовж життя під впливом досвіду, навчання та усвідомлення власних можливостей. Таким чином, лідерство постає як динамічний процес, що передбачає постійне самовдосконалення та готовність до змін.

Важливе місце у концепції Воррена Бенніса займає рефлексія як здатність людини аналізувати власні дії, досвід і результати діяльності. Саме через рефлексивне осмислення особистість набуває розуміння своїх сильних і слабких сторін, що дозволяє їй коригувати поведінку та розвивати необхідні компетентності. У цьому контексті лідерство тісно пов’язане з рівнем самосвідомості, адже ефективний лідер має чітко усвідомлювати власні цінності, мотиви та цілі.

Особливе місце у дослідженнях лідерства посідає концепція емоційного інтелекту, розроблена Деніелом Ґоулманом [9], який обґрунтував його як ключовий чинник ефективності лідерської діяльності. У своїх працях він підкреслює, що здатність лідера досягати результатів значною мірою визначається не лише рівнем інтелекту чи професійних знань, а передусім умінням розуміти емоції, як власні, так і інших людей. Емоційний інтелект у цьому контексті включає усвідомлення емоцій, здатність до їх регуляції, внутрішню мотивацію, емпатію та соціальні навички, що забезпечують ефективну взаємодію з оточенням.

Згідно з підходом Ґоулмана, емоційна компетентність лідера проявляється через п’ять основних складових: самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Самосвідомість передбачає здатність розпізнавати власні емоції та розуміти їхній вплив на поведінку. Саморегуляція пов’язана з умінням контролювати імпульсивні реакції та конструктивно реагувати на складні ситуації. Мотивація визначає внутрішню спрямованість на досягнення результатів, а емпатія дозволяє лідеру враховувати емоційний стан інших людей. Соціальні навички, у свою чергу, забезпечують ефективну комунікацію, побудову довіри та управління взаєминами в колективі.

Деніел Ґоулман також підкреслює, що саме емоційний інтелект є основою формування стилю лідерства і безпосередньо впливає на психологічний клімат

у групі. Лідери з високим рівнем емоційної компетентності здатні створювати атмосферу довіри, підтримки та відкритості, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності діяльності команди. В умовах напруженості та невизначеності ця здатність набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише приймати рішення, а й підтримувати емоційну стійкість колективу, регулювати конфлікти та забезпечувати узгоджену взаємодію.

Таким чином, у межах концепції Ґоулмана емоційний інтелект розглядається як ключова складова лідерства, що визначає якість взаємодії між людьми та ефективність управління в цілому. Його розвиток є необхідною умовою формування сучасного лідера, здатного діяти в складних соціальних і професійних умовах.

Інший важливий підхід до розуміння лідерства представлений у Теоріях X і Y Дугласа МакГрегора [10], які відображають два принципово різні уявлення про природу людини та її ставлення до праці. У межах цієї концепції дослідник виходить із того, що управлінська поведінка керівника безпосередньо залежить від його базових переконань щодо мотивації підлеглих. Таким чином, Теорія X і Теорія Y виступають не лише як опис типів працівників, а як фундамент, на якому формуються різні стилі управління та моделі взаємодії в організації.

Теорія X ґрунтується на припущенні, що люди за своєю природою уникають роботи, не прагнуть відповідальності та потребують постійного контролю. Відповідно до цього підходу, ефективне управління можливе лише за умов жорсткої регламентації, чіткої ієрархії та застосування зовнішніх стимулів, таких як покарання або винагорода. У такій моделі формується авторитарний стиль управління, у якому керівник бере на себе основну роль у прийнятті рішень, контролює виконання завдань і обмежує участь підлеглих у процесі управління. Взаємодія в межах цього стилю має односторонній характер, а комунікація спрямована переважно зверху вниз.

На противагу цьому, Теорія Y базується на уявленні про те, що праця є природною потребою людини, а більшість людей здатні до самостійності, відповідальності та саморозвитку. У межах цього підходу управління

орієнтується на створення умов, за яких працівники можуть реалізовувати свій потенціал, проявляти ініціативу та брати участь у прийнятті рішень. Такий підхід зумовлює формування більш демократичного або партнерського стилю управління, де керівник виступає не лише як контролер, а як організатор взаємодії, координатор і наставник. Комунікація в цьому випадку має двосторонній характер, а взаємодія будується на довірі та взаємній відповідальності.

Таким чином, Теорії X і Y відображають дві різні управлінські парадигми: одна орієнтована на контроль і підпорядкування, інша – на розвиток, співпрацю та залученість. МакГрегор підкреслював, що ефективність організації значною мірою залежить від того, яку з цих моделей обирає керівник, адже саме вона визначає не лише стиль управління, а й психологічний клімат, рівень мотивації працівників та характер їхньої взаємодії в колективі.

У контексті ситуаційних підходів варто виділити теорію Роберта Хауса «шлях – ціль» [11], яка підкреслює залежність ефективності лідера від уміння враховувати умови діяльності та потреби підлеглих. Лідер повинен не лише визначати цілі, а й допомагати у виборі шляхів їх досягнення, забезпечуючи підтримку, чіткість і мотивацію.

Подальший розвиток теорій лідерства пов’язаний із появою сучасних концепцій. Зокрема, трансформаційне лідерство [12; 13] розглядається як один із основних сучасних підходів, що акцентує увагу на здатності лідера впливати на цінності, внутрішні установки та мотивацію підлеглих. За цією концепцією лідер не обмежується постановкою завдань і контролем їх виконання, а сприяє формуванню внутрішньої мотивації, підтримує розвиток особистості та виступає джерелом натхнення. Ефективний лідер здатний трансформувати ставлення людей до діяльності, підвищувати рівень їхньої залученості та орієнтувати на досягнення більш високих результатів. Такий підхід передбачає розвиток довіри, формування спільного бачення та стимулювання творчості й ініціативності в колективі.

Теорія ситуаційного лідерства Пола Герсі та Кеннета Бланшара [14] ґрунтується на уявленні про відсутність універсального стилю управління. Відповідно до цього підходу, результативність лідера визначається його здатністю аналізувати конкретну ситуацію та адаптувати власну поведінку до рівня підготовленості, мотивації та потреб підлеглих. Лідер може змінювати стиль управління від більш директивного до більш підтримуючого чи делегуючого залежно від контексту діяльності. Такий підхід підкреслює значення гнучкості, здатності до швидкого реагування на зміни та вміння поєднувати різні способи впливу для досягнення ефективної взаємодії в колективі.

Теорія розподіленого лідерства Сесіла Гібба [15], Пітера Гронна [16], Джеймса Спіллейна [17], Альми Харріс [18] пропонує інший погляд на природу лідерства, розглядаючи його не як функцію окремої особи, а як процес, що виникає у взаємодії між членами групи. У межах цього підходу лідерські функції можуть виконуватися різними учасниками залежно від ситуації, їхніх компетенцій і рівня залученості. Це означає, що відповідальність за досягнення результатів розподіляється між членами команди, а сам процес управління стає більш колективним. Такий підхід сприяє розвитку співпраці, підвищує рівень участі кожного в спільній діяльності та дозволяє більш ефективно використовувати потенціал групи.

Окремо варто виділити теорію етичного лідерства Лінди Тревіньо, Майкла Брауна та Девіда Гаррісона [19], в якій лідерство базується на принципах моральності, відповідальності та справедливості, а також концепцію службового лідерства, де основна роль лідера полягає у підтримці інших і створенні умов для їхнього розвитку. Транзакційне лідерство (автор Джеймс Мак-Грегор Бернс [13]), навпаки, зосереджується на системі обміну між керівником і підлеглими, де взаємодія будується на винагородах і санкціях. Харизматичне лідерство, фундаторами якого є Макс Веббер [20] та Роберт Хаус [11], акцентує увагу на особистісному впливі та здатності надихати, тоді як функціональне лідерство розглядає ефективність через виконання ключових ролей у групі.

У сучасній українській науковій думці дослідження лідерства набули розвитку відносно пізно, переважно з кінця 20-го – початку 21-го століття, що пов’язано із загальною психологізацією управління та переходом до людиноорієнтованих моделей організації діяльності [21]. Українські дослідники здебільшого розглядають лідерство у зв’язку з керівництвом, менеджментом і соціальною взаємодією, намагаючись поєднати західні теоретичні підходи з особливостями вітчизняного соціального контексту. У цьому сенсі лідерство трактується як здатність особистості впливати на індивідів і групи з метою організації спільної діяльності та досягнення визначених цілей [22].

Серед українських науковців, які активно досліджують проблематику лідерства, варто виокремити Олександра Романовського [23], який розглядає лідерство як інтегративну характеристику особистості, що поєднує вплив, відповідальність і здатність організовувати колективну діяльність. У його працях лідерство пов’язується з духовними та ціннісними аспектами розвитку особистості керівника, а також із формуванням ефективної управлінської поведінки. Також у межах цього підходу підкреслюється, що лідерство виникає не лише як формальна функція, а як результат взаємодії особистісних якостей, мотивації та соціального середовища.

Важливий внесок у розвиток соціально-психологічного розуміння лідерства зробили українські дослідники, наприклад, Наталія Середа [24] та інші, які трактують лідерство як процес групової організації, що виникає у взаємодії між учасниками та спрямований на досягнення спільної мети. У цьому підході акцент робиться не лише на особистості лідера, а й на групових процесах, комунікації та взаємовідносинах, що формуються в колективі. Подібну позицію підтримують також інші українські автори (Тетяна Гура [23]), які розглядають лідерство як поєднання індивідуально-психологічних характеристик і соціального контексту діяльності.

Водночас слід зазначити, що попри наявність окремих теоретичних і прикладних досліджень проблематика лідерства в Україні все ще не має достатнього системного та комплексного опрацювання, особливо у площині

соціально-психологічного аналізу. У наукових роботах нерідко спостерігається змішування понять «лідерство» і «керівництво», а також орієнтація на запозичені західні моделі без їх глибокої адаптації до українських умов [25]. Особливо це стосується таких напрямів, як гендерні аспекти лідерства та дослідження жіночого лідерства, які залишаються недостатньо розробленими в національній психологічній науці.

Таким чином, аналіз українських наукових підходів свідчить про поступове формування власної традиції дослідження лідерства, що поєднує психологічний, управлінський і соціальний виміри. Водночас існує потреба у подальшому поглибленні досліджень, зокрема вивченні соціально-психологічних, емоційних і ментальних особливостей лідерства в специфічних умовах, таких як війна, що визначає актуальність обраної теми.

Теоретичний аналіз засвідчив, що лідерство не може бути зведене до однієї моделі чи набору характеристик, а постає як багаторівневий соціально-психологічний феномен, у якому поєднуються особистісні якості, контекст діяльності та характер взаємодії в групі. Сучасні підходи до його розуміння демонструють відхід від жорстких, ієрархічних уявлень і перехід до більш гнучких і людиноорієнтованих моделей, у яких визначальну роль відіграють внутрішні психологічні ресурси особистості.

Встановлено, що ефективність лідерства в сучасних умовах дедалі більше пов’язується не з формальним статусом або контролем, а зі здатністю до адаптації, розвитку взаємодії, підтримки інших і формування довіри. Це дозволяє розглядати лідерство як процес, що виникає і реалізується у взаємодії, а не лише як індивідуальну властивість.

Разом із тим виявлено, що в українській науковій традиції проблематика лідерства, зокрема його соціально-психологічних та гендерних аспектів, залишається недостатньо дослідженою. Це створює потребу у поглибленому, системному вивченні специфічних проявів лідерства в сучасних умовах, зокрема в контексті війни.

Отже, отримані теоретичні результати окреслюють підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу та дозволяють перейти до дослідження соціально-психологічних, емоційних і ментальних особливостей жіночого лідерства як окремого наукового завдання.

1.2. Гендерний вимір лідерства: особливості, обмеження та сучасні трансформації

Гендерний вимір лідерства є відносно новим напрямом досліджень у соціальній психології та психології управління, що сформувався як відповідь на обмеженість класичних підходів, у яких досвід жінок фактично не враховувався. Більшість ранніх теорій лідерства будувалися на спостереженнях за чоловіками-керівниками, що призвело до формування уявлення про лідера як носія переважно маскулінних характеристик – рішучості, жорсткості, домінантності, орієнтації на результат [26]. У результаті цього жіночий стиль лідерства довгий час або ігнорувався, або розглядався як менш ефективний.

Одним із ключових понять у дослідженні гендерної нерівності в лідерстві є феномен «скляної стелі», який використовується для опису прихованих, неформалізованих бар'єрів, що обмежують просування жінок до вищих рівнів управління. Сам термін набув поширення у 1980-х роках і був концептуалізований у працях Розабет Мосс Кантер [27], яка досліджувала структурні обмеження кар'єрного зростання жінок в організаціях. У своїй роботі вона показала, що нерівність у просуванні не є результатом лише індивідуальних характеристик, а зумовлена особливостями організаційних структур, культурних норм і розподілу влади.

Подальший розвиток концепція «скляної стелі» отримала у гендерних дослідженнях і була доповнена психологічними підходами. Зокрема, у межах теорії рольової конгруентності, розробленої Еліс Іглі та Стівеном Карау [28], підкреслюється, що труднощі просування жінок пов'язані з невідповідністю між соціально очікуваними гендерними ролями та характеристиками, які традиційно

приписуються ефективному лідеру. Згідно з цим підходом, суспільство очікує від жінок прояву турботливості, емоційності та орієнтації на взаємини, тоді як лідерська роль асоціюється з домінантністю, рішучістю та раціональністю. Така невідповідність призводить до упередженого сприйняття жінок як менш придатних до керівних позицій або до необхідності демонструвати суперечливі моделі поведінки.

У сучасних дослідженнях гендеру і лідерства підкреслюється, що «скляна стеля» є багаторівневим феноменом, який включає як інституційні, так і соціально-психологічні чинники. До них належать гендерні стереотипи, культурні очікування, обмежений доступ до неформальних мереж впливу, а також специфіка оцінювання лідерського потенціалу. Еліс Іглі та Лінда Карлі у своїй праці Through the Labyrinth [29] зазначають, що сучасні бар'єри кар'єрного зростання жінок мають більш складний і менш очевидний характер, ніж у попередні періоди, і проявляються не у формальних заборонах, а у системі очікувань та оцінок.

Таким чином, феномен «скляної стелі» дозволяє пояснити, чому за формальної рівності можливостей жінки продовжують стикатися з труднощами у досягненні керівних позицій. Він відображає не лише структурні обмеження, а й глибинні соціально-психологічні механізми, пов'язані зі сприйняттям лідерства та гендерними ролями, що є важливим для розуміння особливостей жіночого лідерства в сучасних умовах.

У цьому контексті важливою є концепція рольової конгруентності, відповідно до якої ефективність лідера оцінюється через відповідність його поведінки очікуваним соціальним ролям. Для жінок це створює додаткове навантаження, оскільки лідерська роль часто сприймається як несумісна з традиційними уявленнями про жіночність [28]. Така невідповідність може призводити до заниженої оцінки їхньої діяльності або до необхідності докладати більше зусиль для досягнення визнання.

Водночас сучасні дослідження демонструють суттєву трансформацію уявлень про ефективне лідерство. Дедалі більшого значення набувають якості,

пов’язані не з домінуванням, а із взаємодією: здатність до співпраці, розвиток довіри, емоційна компетентність, гнучкість і відкритість до змін [30]. У цьому контексті риси, які раніше сприймалися як «м’які» або другорядні, набувають стратегічного значення, особливо в умовах високої невизначеності.

Сучасний підхід до гендеру в лідерстві дедалі більше відходить від бінарної моделі «жіночого» і «чоловічого» стилів. Натомість формується уявлення про лідерство як інтегративний процес, у якому ефективність визначається здатністю поєднувати різні поведінкові стратегії залежно від контексту. У цьому сенсі гендер не виступає визначальним фактором ефективності, але впливає на досвід, стиль взаємодії та способи прийняття рішень [31].

Український науковий і соціальний контекст додає цьому питанню особливої актуальності. З одного боку, гендерні стереотипи залишаються досить стійкими і продовжують впливати на професійну реалізацію жінок. З іншого – сучасні соціальні трансформації, зокрема пов’язані з війною, відкривають нові можливості для прояву жіночого лідерства в різних сферах: від управління до громадського сектору. У цьому контексті гендерний вимір лідерства варто розглядати не лише як проблему обмежень, а й як ресурс для розширення уявлень про ефективне управління [32].

Таким чином, гендерний підхід до лідерства дозволяє глибше зрозуміти механізми формування лідерських позицій, виявити приховані бар’єри та окреслити тенденції трансформації сучасних моделей управління, що створює підґрунтя для аналізу жіночого лідерства в умовах кризи.

1.3. Поняття жіночого лідерства в соціально-психологічному контексті

Жіноче лідерство в соціально-психологічному контексті являє собою багатовимірне явище, що вимагає врахування особистісних якостей жінок, соціальних очікувань і організаційних реалій. Цей феномен має значний

потенціал для сприяння соціальним змінам і створення більш інклюзивного суспільства.

Жіноче лідерство відрізняє передусім стиль організації роботи та мотивації. Однією з ключових характеристик жіночого лідерства є здатність до розуміння і регуляції власних емоцій та емоцій інших людей. Бути лідером для жінки означає передусім ефективно співпрацювати з командою.

Жінки-лідерки часто встановлюють горизонтальні зв'язки управління на відміну від тяжіння чоловіків до ієрархічних, вертикальних форм менеджменту. Жінки-лідерки також більше орієнтовані на етичні стандарти в ухваленні рішень, що є важливим у сучасному суспільстві, де довіра є основою успішної діяльності.

Ще одна важлива характеристика жіночого менеджменту – ефективніше реагування на кризові ситуації. Емпатичність, багатозадачність, уважність до деталей, висока адаптивність сприяють формуванню довіри у стресових ситуаціях, а це в свою чергу допомагає діяти швидко та адекватно, зменшуючи період подолання конфронтації.

Розвиток жіночого лідерства значною мірою залежить від суспільних умов і культурних норм. Сьогодні в Україні залишаються певні обмеження можливостей для жінок.

Існує гендерний розрив в оплаті праці (додаток Д).

Гендерний розрив – це різниця між середніми зарплатами жінок і чоловіків. Розрізняють нескоригований розрив (просто середні зарплати) та скоригований розрив (з урахуванням освіти, стажу, сфери, посади тощо).

У світі середній гендерний розрив становить 15-20%. В ЄС, за даними 2022 року, – 12,7%. Німеччина, Австрія, Чехія – понад 18%. Скандинавські країни (Швеція, Норвегія, Ісландія) – менше 10% завдяки сильній політиці рівності та прозорості зарплат. Наприклад, Ісландія першою запровадила закон, який зобов'язує компанії доводити, що вони платять однаково за однакову роботу. У США жінки заробляють приблизно 82 центи на кожен долар, який заробляє чоловік [33].

В Україні гендерний розрив в оплаті праці – 18–22%. Останні офіційні дані говорять про 18,6% [34].

Найбільший розрив спостерігається у сферах ІТ і фінансів, де зарплати високі, та у промисловості й енергетиці. У сфері освіти та охорони здоров'я, де працює більше жінок, зарплати загалом нижчі [33].

Національна стратегія подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року [35] констатує, що причинами такого явища в Україні є:

- високий рівень горизонтальної та вертикальної гендерної сегрегації на ринку праці;

- відмінності у рівні підготовки та досвіді роботи, на що негативно впливає нерівномірний розподіл обов'язків жінок і чоловіків у догляді за дитиною та іншими членами сім'ї.

Важливу стримуючу роль у зменшенні нерівності в оплаті праці жінок і чоловіків відіграють поширені у суспільстві стереотипи, найбільш яскравими наслідками яких є пряма дискримінація за ознакою статі, недооцінка жіночої праці та упереджене ставлення роботодавців до жіночої зайнятості.

У Національній стратегії зазначається, що незважаючи на високий рівень гендерного розриву в оплаті праці в Україні порівняно з рівнем у більшості країн ЄС та інших розвинутих країн світу, динаміка скорочення такого розриву була позитивною: 2020 рік – 20,4%; 2021 рік – 18,6%; від 26% у 2015 році до 18,6% – у 2021-му (додаток Д).

Робота із скорочення рівня гендерного розриву в оплаті праці суттєво ускладнилася внаслідок повномасштабної збройної агресії Росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року.

Метою Національної стратегії є скорочення до 2030 року гендерного розриву в платі праці з 18,6% до 13,6% [34].

О. Неживенко та Т. Марценюк [33] виділяють наступні наслідки для суспільства в разі зберігання гендерного розриву в оплаті праці:

- менші пенсії у жінок, що становить вищий ризик бідності в старості;

- втрата економічного потенціалу країни (МВФ підрахував, що усунення розриву може підняти ВВП на кілька відсотків);

- несправедливість і дискримінація підривають довіру до інституцій.

Війна може посилювати розрив через:

- скорочення робочих місць у «жіночих» секторах (освіта, культура, сфера послуг);

- міграцію жінок за кордон та їхню сегрегацію на низькооплачуваних роботах;

- зростання значення секторів, де переважають чоловіки (ІТ, військова, будівельна сфери).

Також дослідниці визначають такі шляхи подолання гендерного розриву в оплаті праці:

- прозорість зарплат;

- антидискримінаційні закони і контроль їх виконання;

- стимули для роботодавців брати жінок на топпосади;

- скорочення неоплачуваної праці (дитсадки, гнучкі графіки, чоловічі декрети);

- освітні програми щодо подолання стереотипів під час вибору професії.

Все ще існують вакансії, закриті для жінок через стереотипи.

Причинами виникнення проблеми наявності в суспільстві гендерних стереотипів щодо професій за ознакою статі Національна стратегія [35] визначає:

1. Недостатній рівень урахування гендерної складової та результатів гендерного аналізу під час формування та реалізації політики у всіх сферах життя суспільства внаслідок:

- недостатнього рівня усвідомлення роботодавцями економічної вигоди від забезпечення гендерної рівності, важливості проблеми повноцінного залучення жінок до професійної діяльності;

- невмотивованості роботодавців у проведенні гендерного аналізу та складанні планів забезпечення гендерної рівності;

- відсутності / недостатності поширення механізмів і програм просування жінок (у тому числі квот) у сфері освіти, під час вибору спеціальностей та на робочому місці;

- недостатньої ефективності механізму реагування на випадки дискримінації, у тому числі на ринку праці;

- низького рівня поінформованості громадян з питань захисту їхніх прав у разі порушення гендерної рівності.

2. Невідповідність освіти та сучасного ринку праці, що виникла внаслідок:

- нижчого рівня заробітної плати в тих професіях / видах економічної діяльності, які традиційно вважаються жіночими;

- наявності гендерних стереотипів у сфері освіти та на ринку праці, недостатнього визнання цінності роботи і внеску жінок;

- низького рівня дистанційних можливостей професійного розвитку;

- відсутністю стимулів для чоловіків обирати професії, які традиційно вважаються жіночими.

З метою подолання впливу таких стереотипів стаття 11 Закону України «Про зайнятість населення» [36] забороняє в оголошеннях про вакансії:

- зазначати обмеження щодо віку кандидатів;

- пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, якщо це не обумовлено специфікою професії;

- висувати вимоги, що надають перевагу одній статі;

- вимагати відомостей про особисте життя осіб, які працевлаштовуються.

Гендерно зумовлене насильство.

Відповідно до дослідження La Strada Ukraine, 75% звернень щодо гендерно зумовленого насильства громадська організація отримує від жінок і 25% – від чоловіків. При цьому 96% випадків гендерного насильства припадає на домашнє насильство з боку партнера чи родича [37; 38].

Водночас можна відзначити і позитивні тенденції з боку держави. Ратифікація Стамбульської конвенції [39] у 2022 році стала важливим кроком у цьому напрямі. Цілями Конвенції є:

- захист жінок від усіх форм насильства й недопущення, кримінальне переслідування та ліквідація насильства стосовно жінок і домашнього насильства;

- сприяння ліквідації всіх форм дискримінації стосовно жінок та заохочення дійсної рівності між жінками та чоловіками, у тому числі шляхом надання жінкам самостійності;

- розробка всеосяжних рамок, політики та заходів для захисту всіх жертв насильства стосовно жінок і домашнього насильства та надання їм допомоги;

- заохочення міжнародного співробітництва з метою ліквідації насильства стосовно жінок і домашнього насильства;

- забезпечення підтримки та надання допомоги організаціям та правоохоронним органам в ефективному співробітництві для прийняття комплексного підходу до ліквідації насильства стосовно жінок і домашнього насильства.

Зобов'язаннями держави, згідно зі Стамбульською конвенцією, є:

- утримуватися від вчинення будь-яких актів насильства стосовно жінок і забезпечувати, щоб державні органи, посадові особи, представники, установи та інші учасники, які діють від імені держави, діяли відповідно до цього зобов'язання;

- вживати необхідних законодавчих та інших заходів для забезпечення належної уваги до недопущення, розслідування, покарання та забезпечення компенсації стосовно актів насильства, які підпадають під сферу застосування Конвенції та які вчинені недержавними учасниками.

Законодавство щодо покарання за домашнє насильство в Україні приймається, починаючи з 2017 році, але після ратифікації Стамбульської конвенції відбувається його вдосконалення згідно з її стандартами.

Зокрема, Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» [40] є базовим законом, що ввів поняття домашнього насильства, економічного, психологічного та сексуального насильства тощо.

Статтею 126-1 Кримінального кодексу України [41] криміналізовано домашнє насильство: «Домашнє насильство, тобто умисне систематичне вчинення фізичного, психологічного або економічного насильства щодо подружжя чи колишнього подружжя або іншої особи, з якою винний перебуває (перебував) у сімейних або близьких відносинах, що призводить до фізичних або психологічних страждань, розладів здоров'я, втрати працездатності, емоційної залежності або погіршення якості життя потерпілої особи, – карається громадськими роботами на строк від 150 до 240 годин або пробаційним наглядом на строк до 5 років, або обмеженням волі на той самий строк, або позбавленням волі на строк до 2 років».

Внесено зміни до Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших законів України у зв'язку з ратифікацією Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами [42], зокрема:

- передбачено адміністративну відповідальність за сексуальні домагання, в тому числі у сфері електронних комунікацій, а також стосовно особи, яка перебуває в матеріальній, службовій чи іншій залежності;

- передбачено окрему статтю про насильство за ознакою статі;

- наголошено, що якщо «домашнє насильство та насильство за ознакою статі було вчинене в присутності малолітньої чи неповнолітньої особи, така особа також визнається потерпілою незалежно від того, чи було їй заподіяно шкоду таким правопорушенням, і на неї поширюються права потерпілого, крім права на відшкодування майнової шкоди».

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення механізму запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі» [43] вносить зміни зокрема до Сімейного кодексу України в частині права на звернення до суду із заявою про розірвання шлюбу в період вагітності дружини та у випадку наявності дитини до одного року, а також заборони суду застосовувати примирення під час розлучення у випадку домашнього насильства.

Прийнятий у першому читанні та наразі готується до другого читання проєкт Закону про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо проведення освідування та експертизи, укладення угоди про примирення та кримінальних проваджень у формі приватного обвинувачення у зв'язку з ратифікацією Стамбульської конвенції [44].

Центральні органи виконавчої влади на виконання стандартів Стамбульської конвенції ухвалили низку рішень, зокрема:

- Типову загальну короткострокову програму підвищення кваліфікації «Виявлення і реагування на випадки сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, та надання допомоги постраждалим» [45];

- Методичні рекомендації щодо організації діяльності уповноважених осіб (координаторів) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі, відповідальних структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі [46];

- Положення про Уповноважену особу (координатора) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі у Національному антикорупційному бюро України [47];

- Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2030 року та план заходів з його виконання [48].

Після ратифікації Стамбульської конвенції в Україні почала формуватися нова правозастосовча практика. Перші роки її впровадження засвідчили, що інтеграція конвенційних норм у національну систему є складним процесом для правоохоронних органів. З одного боку, було запроваджено нові інструменти захисту постраждалих, зокрема механізм заборонних приписів щодо кривдників. З іншого боку, ефективність цих інструментів поки що залишається обмеженою.

Зокрема, фахівці відзначають труднощі у доведенні фактів насильства, особливо коли йдеться про психологічний тиск або переслідування.

Водночас в Україні почала розвиватися спеціалізована інфраструктура підтримки постраждалих від насильства. Створення кризових центрів і функціонування гарячих ліній свідчать про суттєвий прогрес у цій сфері. Проте наявна мережа таких сервісів залишається недостатньо розвиненою, особливо у сільській місцевості. Крім того, правозахисні організації звертають увагу на те, що існуюча система допомоги часто є перевантаженою, унаслідок чого частина постраждалих не отримує необхідної підтримки вчасно.

Актуальним на сьогодні залишається питання диспропорції у представництві жінок у політиці та на керівних посадах. Втім, останніми роками ситуація значно прогресує.

В Організації Об'єднаних Націй заявили про гендерний рекорд: жінки вперше представлені в парламентах усіх країн світу. У звіті, оприлюдненому ООН у 2023 році [49], за даними із 47 країн, де обирали парламент, жінки отримали в середньому 25,8% місць, що на 2,3% більше, ніж під час попередніх виборів. У цій глобальній організації, яка займається просуванням миру через парламентську дипломатію і діалог, зазначили, що участь жінок у політиці ніколи не була такою різноманітною, як сьогодні.

Жінки обіймають посади глав держав чи урядів у 13 країнах Європи. З-поміж азіатських країн жінки перебувають на чолі держави в Індії, Бангладеші. На Барбадосі жінки обіймають посади і президентки, і прем'єрки. Жінка-президентка також у Гондурасі, Перу, Танзанії, Тринідаді і Тобаго, Ефіопії. Жінка-прем'єрка у Самоа та Того [50].

Таблиця 1.1

Кількість жінок, які обіймають посади глав держав / урядів,
а також відсоток жінок-членкинь урядів світу (за даними «ООН Жінки»)

	Глави держав та / або урядів (кількість)	Членкині урядів (%)
2023 рік [51]	27	23,3

2024 рік [52]	25	22,9
2025 рік [53]	28	22,4

В Україні в місцевих радах до 40% депутатського корпусу – жіноча квота, встановлена українським законодавством. Втім, не скрізь цієї норми вдалося дотриматися на останніх виборах. Крім того, існує формальний підхід деяких політичних партій до виконання гендерної квоти. Так, на виборах 2015 року існувала практика відмов жінок від депутатства вже після обрання (в тому числі за активного наполягання партії). 17% жінок, які пройшли, склали депутатські повноваження.

Вибори до місцевих рад у 2020 році відбувались за новими правилами, гендерна квота була вже 40% і чіткіше прописана. До обласних рад жінок пройшло більше на 57% від результатів виборів 2015 року (в середньому – 27,4%). Відсоток відмов від депутатства в обласних радах був найнижчий за останні 10 років – 6,1% [54] (додаток Е).

Значно просунулась в Україні й у питанні досягнення рівності між жінками та чоловіками в армії.

Жінки у складі Збройних Сил України виконують вагому функцію у забезпеченні оборони держави, а їхня чисельність суттєво зросла після початку повномасштабної війни. Станом на 2025 рік, за наявними офіційними оцінками, у ЗСУ налічується близько 100 тисяч жінок, що свідчить про високий рівень гендерного балансу в українському війську порівняно з іншими країнами. До цієї кількості входять як військовослужбовиці, так і представниці цивільного персоналу, причому значна частина з них, орієнтовно 5–7 тисяч, безпосередньо залучені до виконання бойових завдань на передовій нарівні з чоловіками.

Зазначена динаміка має не лише кількісне, а й якісне значення, оскільки відображає трансформацію суспільних уявлень про гендерні ролі. Залучення жінок до військової служби, зокрема до бойових підрозділів, свідчить про поступове подолання стереотипів і розширення їхньої участі у сферах,

традиційно асоційованих із чоловічою діяльністю, зокрема у сфері національної безпеки.

Таблиця 1.2

Кількість жінок, які служать у лавах Збройних Сил України

	Загальна чисельність	Військовослужбовиці	Військовослужбовиці в зоні бойових дій
На 03.2023 [55]	понад 60 500	близько 43 000	близько 5 500
На 09.2024 [56]	68 000	понад 48 000	близько 5 000
На 01.2025 [57]	понад 70 000	понад 48 000	понад 5 500
На 2026 [58; 59]	понад 75 000	понад 55 тисяч	близько 10 000

За час повномасштабної війни кількість офіцерок у ЗСУ зросла у п’ять разів: з 5% до 21% [60].

Усунуто правові бар’єри, які не дозволяли жінкам призначатися на бойові посади або отримувати вищі офіцерські звання. У 2018 році Міністерство оборони України затвердило зміни до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України [61], що дозволило жінкам проходити службу на бойових та інших офіцерських посадах у ЗСУ (в тому числі танкістів, снайперів, розвідників тощо).

Міністерство охорони здоров’я України офіційно скасувало наказ № 256 [62], який містив список із 450 професій, заборонених для жінок, що дозволило їм працювати за будь-якими військово-обліковими спеціальностями.

Наразі немає законодавчих обмежень для отримання жінками вищих офіцерських звань. 24 серпня 2021 року Тетяні Остащенко, тодішньому командувачу Медичних сил Збройних Сил України, присвоєно звання

бригадного генерала [63]. Вона стала першою жінкою бригадним генералом в Україні.

Жінка в українському війську та правоохоронних органах отримала нарешті можливість мати жіноче обмундирування відповідного крою. Жіноче обмундирування та тактичний одяг розроблені з урахуванням анатомічних особливостей, забезпечуючи комфорт та функціональність завдяки приталеному крою, вужчим плечам та відповідності жіночій розмірній сітці. Також розроблені моделі та виготовляються засоби індивідуального захисту для жінок, як то бронежилети та каски.

Жінки в Україні випереджають чоловіків у середньому та малому бізнесі. З початку повномасштабного вторгнення спостерігається тенденція більшої реєстрації жінок як фізичних осіб-підприємців. У 2023 році кожен другий новий ФОП, 51%, відкривали жінки [64]. За 10 місяців 2025 року понад 153 тисячі жінок зареєструвалися як ФОП, що склало 61% від усіх нових реєстрацій [65].

1.4. Гендерні аспекти лідерства: стереотипи та виклики

У сучасній науковій літературі з проблематики гендеру в лідерстві виділяють три ключові підходи, які по-різному трактують співвідношення гендерних і лідерських чинників. У межах першого підходу визначальним вважається саме гендерний фактор, другий підхід акцентує увагу на пріоритеті власне лідерських якостей, незалежно від статі, тоді як третій розглядає гендерні та лідерські характеристики як рівнозначні складові процесу формування лідерства [66].

До першої групи належать теорії, що підкреслюють визначальну роль гендеру у сприйнятті лідера. Зокрема, теорія гендерного потоку Барбари Гутек [67] вказує на те, що оцінка лідера підлеглими значною мірою залежить від його статі. У контексті збереження традиційних уявлень про лідерство це призводить до того, що чоловіки отримують більше можливостей для кар’єрного зростання.

Теорія гендерного відбору (Джеймс Боумен, Сюзан Суттон) [68] акцентує увагу на тому, що до жінок висуваються більш жорсткі вимоги щодо професійної компетентності. У зв’язку з цим жінки змушені демонструвати вищий рівень підготовки для досягнення аналогічного рівня визнання. До цього напряму також належить концепція токенізму Розабет Мосс Кантер [27], яка пояснює особливості становища жінок у колективах, де вони представлені меншістю, а також підходи, що підкреслюють роль глибинних психосоціальних установок у відтворенні гендерної нерівності.

Зазначені підходи пояснюють існування гендерної нерівності у сфері лідерства впливом стійких соціальних стереотипів. Практичні спостереження показують, що під час професійного розвитку жінки частіше приділяють увагу соціально-психологічній інтеграції в колектив, тоді як чоловіки більшою мірою орієнтовані на досягнення конкретних професійних результатів. Крім того, історично сформована домінуюча роль чоловіків у суспільстві та сімейних відносинах сприяла закріпленню за ними провідних управлінських функцій, що з часом трансформувалося у стійкі організаційні установки та практики.

Другий підхід об’єднує теорії, у яких провідну роль відіграють лідерські характеристики незалежно від гендеру. До нього належать ситуаційно-посадовий підхід (Роберт Хаус [11], Джеймс Хант [69]), статусна теорія (Джозеф Бергер [70]) та біхевіористська динамічна модель (Джордж Граен, Бернард Басс, Джеймс Хант [71]).

У межах ситуаційно-посадового підходу ключовим чинником виступає позиція людини в організації та її функціональні обов’язки, а не стать. Відповідно, чоловіки і жінки, які обіймають аналогічні посади, мають демонструвати подібні моделі поведінки та рівень ефективності.

Статусна теорія акцентує увагу на тому, що сприйняття лідера значною мірою визначається його соціальним статусом у групі. Водночас жінки часто стикаються з додатковими обмеженнями, зокрема з недостатнім доступом до інформації або обмеженими часовими ресурсами для виконання завдань, що ускладнює їхнє просування.

Біхевіористська модель, у свою чергу, підкреслює, що ефективність лідера визначається його здатністю формувати якісні взаємини з підлеглими, засновані на довірі, підтримці та взаємній відповідальності, незалежно від гендерної належності.

Третій підхід передбачає інтеграцію гендерного та лідерського чинників як взаємопов’язаних. До нього належать теорія когнітивних схем (Шеллі Тейлор, Дженніфер Крокер), соціально-рольова теорія (Еліс Іглі) та теорія обробки інформації (Девід Гамільтон) [72]. У межах цих підходів доводиться, що уявлення про лідерство формуються під впливом соціальних очікувань і стереотипів, що може спричиняти конфлікт між гендерною та лідерською ролями. Водночас цей конфлікт може бути подоланий за рахунок розвитку сучасних моделей управління, орієнтованих на ефективність, взаємодію та рівність можливостей.

Результати досліджень свідчать, що прояви лідерських якостей значною мірою залежать від сфери діяльності та умов їх реалізації. У різних контекстах – професійному, сімейному чи експериментальному – спостерігаються відмінності у поведінці чоловіків-лідерів і жінок-лідерок [73]. Водночас встановлено, що жінки частіше демонструють демократичний стиль управління, орієнтований на взаємодію, розвиток команди та підтримку учасників колективу. Їм притаманна здатність до ефективної комунікації, мотивації та емоційної підтримки. Чоловіки ж частіше використовують більш директивні, авторитарні моделі управління, засновані на контролі та формальній владі.

У цілому проблема гендерної рівності у лідерстві у сучасних теоріях інтерпретується по-різному, однак спільним є визнання впливу історично сформованих гендерних стереотипів. Ці стереотипи визначають оцінку професійних якостей жінок, обмежують їхні можливості кар’єрного зростання та впливають на рівень оплати праці. Водночас вони не є незмінними: сучасні дослідження підкреслюють, що розвиток нових моделей лідерства та зміна управлінських практик створюють умови для поступового подолання гендерних обмежень і розширення можливостей реалізації жінок у сфері управління.

Для жінок шлях до управлінської кар'єри пов'язаний із доланням численних перешкод, тоді як для чоловіків – із реалізацією численних можливостей. Жінки, які обирають лідерство або професії, у яких переважають чоловіки, і досі часто-густо стикаються з проблемами, пов'язаними передусім із психологічними особливостями та індивідуальними характеристиками. Психологічні перешкоди самореалізації жінки тісно взаємопов'язані з такими факторами, як віковий розвиток, індивідуальні особливості, гендерно-рольові стереотипи, життєві умови, поєднання професійної активності із виконанням сімейних обов'язків [74].

Для багатьох таких професій характерна внутрішня система стратифікації. Досі існує «скляна стеля» - термін, що використовується для позначення прихованих бар'єрів, які обмежують кар'єрне просування жінок до вищих рівнів управління попри їхню професійну компетентність, досвід та результати діяльності [75]. Йдеться не про формально закріплені заборони, а про систему неявних обмежень, що проявляються у культурних нормах, організаційних практиках та стереотипних очікуваннях щодо ролі жінки в професійній сфері (див. 1.2).

Так, наприклад, відповідно до Глобального звіту «Делойт» [76], в Україні відсоток жінок у наглядових радах становить 18,3%. В той же час у Франції і Норвегії – понад 40% (додаток Ж). Тут вважають, що попереду багато роботи з підтримки жінок на чолі компаній. Досягти рівня приблизної рівності за нинішніх темпів можна у 2045 році.

Щодо викликів. Несправедливість полягає в тому, що відповідно до статево-рольових стереотипів якісне виконання завдання, відмінний результат, досягнутий чоловіком, пояснюється його здібностями. В той час як аналогічний результат жінки пояснюється випадковою удачею чи іншими нестабільними причинами.

Гендерні стереотипи суттєво впливають на сприйняття, ставлення та можливості жінок обіймати керівні посади. Відповідно до гендерних стереотипів в управлінні чоловіки асоціюються з такими рисами, як рішучість, сила,

стратегічне мислення. Ці якості традиційно вважаються «нормативними» для лідерів. Жінки ж асоціюються з турботливістю, емоційністю, комунікабельністю та підтримкою. Це часто сприймаються як «несумісні» з керівними посадами.

Існує також упередження, що жінкам бракує сміливості ухвалювати жорсткі рішення, особливо в умовах кризи. Жінок часто сприймають як надто емоційних, що буцімто перешкоджає їхній здатності ефективно контролювати ситуацію. Стереотипним також є переконання, що жінки більше орієнтовані на сім'ю, ніж на кар'єру, або що вони не зможуть поєднувати роботу та сім'ю. Вважається також, що жінки менш амбітні, що також зменшує їхні шанси на просування.

Всі ці моменти і призводять до уявного створення «скляної стелі». Досягнення жінок-лідерок можуть бути знецінені або приписані зовнішнім факторам, наприклад, підтримці інших або щасливому випадку. Через упередження жінки можуть не брати участі в керівних ініціативах, боячись негативної оцінки або конфліктів. Під час криз жінки-лідерки можуть опинитися під подвійним тиском – відповідальності за роботу та турботи про родину.

1.5. Особливості жіночого лідерства в кризових та екстремальних умовах

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року відбувається кардинальна зміна місця та вкладу жінок в економіку, оборону країни, соціальне життя, управління тощо. Роль жінок на ринку праці надзвичайно зросла, що зумовлено мобілізацією чоловіків та трудовою міграцією. Жінки почали активно опановувати традиційно «чоловічі» професії та складають 62% серед шукачів роботи [77]. Попри це, понад 80% офіційно зареєстрованих безробітних в Україні – жінки. Компанії активно наймають жінок на посади, які раніше вважалися чоловічими, щоб покрити гостру нестачу кадрів. Внесок жінок у ринок праці зріс з 42% до 51% [78].

У 2023 році частка жінок у будівництві, транспорті та промислових професіях виросла на близько 15-18%. Уряд запровадив програми перекваліфікації, орієнтовані на жінок [79].

За даними Державної служби зайнятості, з січня по жовтень 2024 року жінки влаштовувалися на такі посади, як верстатник деревообробних верстатів, машиніст насосних установок та крана, слюсар з механозбірних робіт, водій, вантажник, електромонтер, оператор верстатів з програмним керуванням, гірник і машиніст підземних установок, інкасатор [80].

До лав ЗСУ мобілізувалися понад 75 тисяч жінок, а кількість жінок-офіцерок з 2021 року зросла у п’ять разів: з 5% до 21% [60].

Жінки дедалі частіше обіймають керівні посади, очолюють компанії. Це пов’язано не тільки з переходом багатьох чоловіків на військову службу. Вміння жінок ефективно управляти в умовах кризи та використовувати м’яку силу стає важливим фактором в умовах турбулентності та тривалої невизначеності.

У 2023 році 56% бізнесу в Україні заснували саме жінки. За урядовою програмою «Власна справа» серед отримувачів грантів – 55% жінок, а також 48% жінок – серед грантерів на ветеранський бізнес [81].

У 2025 році 12,7 тисячі нових компаній очолили жінки [82]. За 10 місяців 2025 року понад 153 тисячі жінок зареєструвалися як фізичні особи-підприємці, що склало 61% від усіх нових реєстрацій [65].

Українське суспільство, незважаючи на війну, хоч і повільно, але неухильно стає менш дискримінаційним за гендерною ознакою. Це довгий шлях, але Україна вже ним йде, незважаючи на всі перешкоди та виклики. У щорічному Global Gender Gap Report Україна посіла 63 місце зі 146 країн – гендерний розрив у нашій країні вдалося подолати на 72% [83].

Директор Національного демократичного інституту в Україні Марчін Валецкі говорить, що останнє дослідження НДІ показало: в українському суспільстві є попит на жіноче лідерство [84]. Під час опитування 79% респондентів відповіли, що хочуть бачити більше жінок-лідерок. До повномасштабного вторгнення цей показник був у межах 60%.

Висновки до першого розділу

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз основних підходів до розуміння феномена лідерства та простежено еволюцію наукових уявлень про нього – від класичних теорій рис і поведінкових концепцій до сучасних підходів, які акцентують увагу на ціннісних, психологічних та міжособистісних аспектах лідерської поведінки. Встановлено, що сучасне розуміння лідерства виходить за межі ієрархічних і суто управлінських моделей та дедалі більше пов'язується зі здатністю до адаптації, підтримки взаємодії, формування довіри та мобілізації людей в умовах невизначеності.

Узагальнення теоретичних підходів дало підстави розглядати лідерство не лише як індивідуальну характеристику чи функцію управління, а як складний соціально-психологічний процес, що формується на перетині особистісних якостей, контексту та взаємодії з іншими людьми. Це дозволило окреслити теоретичну основу для подальшого аналізу жіночого лідерства як окремого предмета психологічного дослідження.

У межах аналізу гендерного виміру лідерства встановлено, що попри трансформацію сучасних моделей управління, гендерні стереотипи та структурні бар'єри, зокрема феномен «скляної стелі», продовжують впливати на реалізацію лідерського потенціалу жінок. Водночас сучасні підходи засвідчують поступове переосмислення ефективного лідерства у напрямі зростання ролі таких характеристик, як емоційна компетентність, гнучкість, здатність до співпраці та людиноорієнтованість, що розширює можливості для осмислення жіночого лідерства поза межами стереотипних уявлень.

Теоретичний аналіз особливостей жіночого лідерства в умовах кризи та війни дав змогу дійти висновку, що в сучасних умовах особливої значущості набувають психологічні ресурси лідера – емоційна витривалість, адаптивність, емпатія, ціннісна орієнтація та здатність підтримувати стійкість інших. Обґрунтовано, що ці характеристики є важливими чинниками ефективного

лідерства в кризовому середовищі та становлять окремий інтерес для емпіричного дослідження.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтвердили актуальність дослідження соціально-психологічних, емоційних та ментальних особливостей жіночого лідерства в умовах війни, визначили напрями подальшого емпіричного дослідження та дозволили конкретизувати предмет дослідження, пов’язаний із виявленням психологічних чинників ефективності жіночого лідерства в кризових умовах.

РОЗДІЛ 2
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА

Теоретичний аналіз проблеми лідерства, здійснений у Розділі 1, дозволив окреслити основні підходи до розуміння цього феномена та визначити ключові соціально-психологічні чинники, які впливають на його прояв. Водночас сучасні умови, зокрема воєнний стан, актуалізують потребу вивчення лідерства не лише на теоретичному, а й на емпіричному рівні, з урахуванням реального досвіду жінок, які провадять лідерську діяльність у кризових ситуаціях.

Розділ 2 спрямований на дослідження соціально-психологічних, емоційних та поведінкових особливостей жіночого лідерства в умовах війни. Особливу увагу приділено аналізу індивідуального досвіду жінок-лідерок, їхніх стратегій адаптації, взаємодії з колективом, а також внутрішніх психологічних ресурсів, що забезпечують ефективність їхньої діяльності. Отримані емпіричні дані дозволяють поглибити розуміння теоретичних положень та виявити специфіку прояву лідерства в умовах високої невизначеності та соціальної напруги.

2.1. Методика та організація емпіричного дослідження

Метою емпіричного дослідження є вивчення ключових соціально-психологічних характеристик жінок-лідерок у кризових умовах, зокрема в період

воєнного стану, а також визначення їхнього впливу на ефективність управлінської діяльності в організаціях та громадах.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі емпіричні завдання:

- визначити особливості лідерських здібностей та стилів керівництва жінок у кризових умовах;
- дослідити рівень ефективності жінок-менеджерок;
- виявити психологічні особливості жінок-лідерок;
- здійснити аналіз мотивації до досягнення успіху;
- розробити рекомендації щодо розвитку лідерських якостей жінок.

Основним методом дослідження було обрано глибинне інтерв'ю, що дозволило отримати розгорнуті, змістовні дані про індивідуальний досвід респонденток, їхні уявлення про лідерство, особливості поведінки та прийняття рішень у кризових умовах. Такий підхід забезпечив можливість дослідити не лише зовнішні прояви лідерства, а й внутрішні психологічні механізми, що лежать в його основі.

Вибірку дослідження склали 40 жінок-лідерок із різних регіонів України, а також з-за кордону, де вони тимчасово перебувають внаслідок війни. Респондентки провадять лідерську діяльність у різних сферах, зокрема у громадських і волонтерських організаціях, благодійних фондах, консалтингу, тренерстві та фасилітації, управлінні медійними ресурсами, медичних та освітніх закладах, проєктній діяльності, приватному бізнесі та державному секторі.

Дослідження проводилося у три етапи. На підготовчому етапі здійснювався відбір респонденток та адаптація інструментарію дослідження. Основний етап передбачав проведення глибинних інтерв'ю та первинну обробку отриманих даних. На заключному етапі здійснювався якісний аналіз результатів, їх інтерпретація та формулювання висновків.

Інтерв'ю проводилися за планом (додаток К), який включає вступну, основну та завершальну частини. Запитання були спрямовані на виявлення соціально-психологічних характеристик лідерства, емоційної стійкості, адаптивності, особливостей взаємодії з колективом, а також гендерних аспектів

управлінської діяльності. За необхідності задавалися уточнюючі запитання, що дозволяло поглибити відповіді респонденток і розкрити додаткові аспекти досліджуваної проблематики. Перед початком інтерв'ю респонденткам повідомлялася мета дослідження, гарантувалася анонімність та дотримання етичних принципів використання отриманої інформації.

З метою підвищення аналітичної глибини дослідження результати глибинних інтерв'ю були інтерпретовані з використанням низки психодіагностичних методик як теоретичних моделей аналізу. Зокрема, для оцінки рівня розвитку комунікативних та організаторських здібностей застосовано інтерпретаційний підхід на основі методики КОЗ–2 (додаток А). Оскільки дані отримано у форматі інтерв'ю, оцінювання здійснювалося шляхом якісного співвіднесення відповідей респонденток із ключовими показниками методики без використання стандартизованого бального підрахунку.

Аналіз лідерських здібностей здійснювався з урахуванням положень тесту-опитувальника «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький) (додаток Б), що дозволило виявити рівень ініціативності, відповідальності, схильності до впливу та готовності до прийняття рішень у складних умовах.

Для дослідження мотиваційної сфери було використано інтерпретаційну модель на основі методики «Оцінка потреби досягнення успіху» (Ю. Орлов) (додаток В), що дало змогу визначити рівень спрямованості респонденток на досягнення результату, подолання труднощів і професійну самореалізацію.

Окрему увагу приділено аналізу самооцінки та рівня домагань жінок-лідерок, який здійснювався на основі методики Дембо–Рубінштейн (у модифікації М. Куна та ін.) (додаток Г). Інтерпретація відповідей дозволила виявити співвідношення між уявленням респонденток про власні можливості та рівнем їхніх професійних і особистісних очікувань.

Таким чином, поєднання методу глибинного інтерв'ю з інтерпретаційним використанням психодіагностичних методик дозволило забезпечити

комплексний аналіз соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного часу.

2.2. Аналіз результатів дослідження соціально-психологічних особливостей жіночого лідерства в умовах воєнного періоду

І. Аналіз вступної частини опитування.

Аналіз результатів дослідження доводить, що половина опитаних жінок відчули в собі лідерські здібності з дитинства. Вони вважають свої успіхи обумовленими характером, помноженим на освіту та досвід.

«Я завжди була лідером того осередку, будь-якого, в якому я знаходилась», – розповідає одна з респонденток.

«Я завжди очолювала якісь совєти дружин і загонів. В 23 роки стала директором, причому досить великого підприємства, на 600 людей, яке було в досить поганому стані», – розповідає ще одна респондентка.

Дослідження показало також, що переважна більшість з опитаних жінок-лідерок, визначаючи межі та напрями свого лідерства, виокремлюють як основну одну сферу діяльності, а також одну або кілька додаткових. Всі без винятку опитані, якщо тільки волонтерство або благодійність не є їхньою основною роботою, назвали ці напрями на другому або третьому місці серед сфер, в яких вони бачать своє лідерство.

Тобто, можна з упевненістю сказати, що в умовах воєнного часу в Україні жінки-лідерки, які працюють та діють в тилу, є лідерками також у допомозі фронту та постраждалим внаслідок російської агресії або активно включилися в громадську діяльність, вкладаючи час і кошти в проєкти, пов’язані з боротьбою з російською пропагандою та пропагуванням українського бачення війни у світі. Вони вважають волонтерство невід’ємною частиною життя в нинішньому моменті та беруть в ньому участь або безпосередньо, або використовують свої організаторські здібності та досвід на рівні організації логістики волонтерської діяльності.

«По волонтерству війна мала на мою діяльність прямий вплив, бо я не була активною в цій сфері. І власне саме виникнення ситуації широкомасштабної

війни розкрило в мені цей потенціал», – відповіла одна із опитаних на запитання про те, як вплинула війна на її обов'язки лідера.

«З'явились нові ролі – у квітні 2022-го я долучилась до волонтерської ініціативи, і відразу як координатор, тобто людина, яка знаходиться на локації і організовує роботу. Наразі я відповідаю за фінансове забезпечення організації шляхом організації зборів», – розповідає респондентка.

«Я вклала свій потенціал у те, щоби взяти більше тисячі годин інтерв'ю у громадських діячів, політичних діячів України і міжнародних, у істориків, філософів, дипломатів, у керівників різних міжнародних місій, які працювали в Україні. Щоби висвітлити коріння, з якого є витоки цієї війни, жахи цієї війни», – цитата лідерки.

Серед важливих моментів, які опитані відзначають як один із чинників успішності у волонтерстві та благодійності, – репутація.

«Що стосується волонтерської діяльності, то це репутація. Тому що гроші мені перераховують саме за мою добру репутацію. Я вже маю вибрати людей, яким я довіряю і бачу їхню роботу, та закумулювати ці кошти в ті місця, де вони найбільш потрібні».

Третина опитаних жінок зізналися, що війна, як би не парадоксально це звучало, допомогла їм. Передусім допомогла розрізняти, що є важливим, а що тимчасовим, відокремити головне від несуттєвого, зробила більш легким і дієвим процес прийняття рішень, змінила ставлення до помилок, які перестали сприйматися як катастрофа на фоні того, що відбувається на фронті, в окупованих регіонах, на фоні щоденних обстрілів.

«Різке розділення допомогло виділити головне та головних, не відволікати сили, час та емоції на другорядні неважливі складові».

«Війна навчила довіряти не лише собі, а й простору, обставинам, відпускати контроль і делегувати».

З одного боку, несподіваний, з іншого – логічний момент проявився у жінок, в яких чоловіки пішли на фронт. Жінки, які опинилися, так би мовити, без чоловічої «опіки» та «контролю», які стали одноосібно відповідальними за долю

дітей, батьків, як своїх, так і почасти чоловіка, за самого чоловіка (всі намагаються забезпечити необхідним не тільки свого чоловіка, але й його підрозділ), – ці жінки ніби відкрили в собі лідерство, яке «спало».

«Війна активізувала мою лідерську роль і зробила мене більш видимою. Після початку повномасштабної війни я перейшла в адвокаційну роботу і почала їздити в різні країни і публічно розповідати про війну в Україні і про роль жінок під час повномасштабної війни».

Жінки розповіли, що їм подобається приймати самостійні рішення, що вони наважуються приймати такі рішення, багато з яких до широкомасштабної війни не могли бути реалізовані, бо «чоловік не схвалював, не розумів, не вважав за потрібне».

II. Аналіз основної частини опитування.

1. Соціально-психологічні риси лідера.

Внутрішня стійкість та впевненість у своїх цінностях є найпоширенішою відповіддю на запитання, які особистісні якості Ви вважаєте найважливішими для лідерки у кризових умовах.

«Спиратися на свої цінності. Взагалі все, що стосується таких базових налаштувань», – говорить одна з опитаних.

«Твердість у своїх цінностях. Бо воно створює такий свого роду психологічний кістяк стійкості», – пояснює свою думку інша.

Не менш важливими особистими якостями жінки-лідерки називають такі як вміння адаптуватися до ситуації, втримувати баланс, гнучкість.

«Вміти адаптуватися до умов, приймати миттєві рішення, вміти змінювати плани, бачити можливості», – зазначила одна з активісток.

«Це адаптивність, це відкритість до досвіду іншого. Це вміння підтримувати work-life balance», – пояснила свою думку інша опитана.

Чуйність, людяність і емпатію серед основних якостей назвали більшість жінок-лідерок.

«Треба мати емоційний інтелект дуже добре розвинений. Мати емпатію», – називає пріоритетні якості лідерки респондентка.

«Любов до людей спонукала», – розповідає інша.

Важливими якостями жінки-лідерки вважають також стресостійкість та вміння надихати колектив. Для цього необхідно бути в ресурсі, що нелегко, перебуваючи в стані хронічного стресу під час війни.

«Вміння піклуватися про себе і не забувати за лідерськими обов'язками, задачами і місією, яку ти виконуєш, про те, що ти вразлива людина, яка може в якийсь момент зламатися».

«Якщо ти виснажена, якщо ти не працюєш з собою, ти відповідно це переносиш на групу, відіграєшся на ній».

Для якісного керування, переконані опитані, потрібне вміння надихати, підтримувати, давати людям перспективу.

«Єдиний, хто є джерелом енергії, – це лідер. Навіть коли тобі погано, маєш надати поштовх оптимізму для людей», – аргументує респондентка.

«Вміння тримати людей на собі, вміння давати їм перспективу. Якщо в звичайні часи перспектива важлива з точки зору стабільності функціонування компанії, точніше, її прибутків, то тут це скоріше з точки зору збереження життя і здоров'я людей. І це дає зовсім інший контекст і для них хоч якийсь острівець надії на майбутнє», – пояснює одна з опитаних.

Всі опитані жінки-лідерки в тій чи іншій формі назвали стресостійкість серед основних якостей особистості, які допомогли їм ефективно діяти під час війни. Емоційна стійкість, когнітивна адаптивність, фізична витривалість, позитивне мислення та використання соціальної підтримки – ці прояви стресостійкості так чи інакше описуються як ключові якості, які допомогли і допомагають їм залишатися ефективними, зберігати здоров'я та підтримувати емоційну рівновагу в умовах війни.

«Вміння тримати емоції під контролем і діяти з холодним розумом», – ці якості поставила на перше місце одна з керівниць.

«Ключовою стала схильність діяти у стресових умовах. Не завмирати, не тікати від проблем, не уходити в себе», – розповіла інша.

«Системність, стратегічне мислення, вміння зберігати холодний розум у час, коли все довкола палає».

З відповідей на запитання, чи змінився стиль управління жінок-лідерок з початком війни, можна зробити висновок, що стиль управління зазнав значних змін, спрямованих на підвищення людяності, гнучкості та стійкості. Більшість зазначили, що під час війни вони почали приділяти більше уваги емоційному стану своїх команд, зосереджуючись на людських потребах і створенні безпечного середовища. «Емпатичне лідерство» стало важливим інструментом підтримки колективу.

«Лідерство під час війни – це емпатичне лідерство, тактовне, яке не порушує кордони людей», – зазначила керівниця одного проєкту.

«Навчилася передусім бачити людину та її людські потреби», – розширює свою думку інша лідерка.

Також опитані жінки відзначають, що змушені були стати більш адаптивними, змінюючи правила роботи залежно від індивідуальних обставин кожного члена команди (відсутність світла, перебування у небезпечних місцях тощо). Гнучке планування, делегування завдань і демократичність у прийнятті рішень стали основними характеристиками їхнього стилю управління.

«Змінився в бік більшої гуманності. Бо всі по-різному справляються. В когось діти, які постійно під рукою, хто в дорозі, хтось залишився без партнера поряд. Ми перейшли на формування розкладу, виходячи з того, що і як може людина в момент», – роз’яснила одна з опитаних.

Деякі лідерки наголосили, що у критичних ситуаціях доводилося використовувати елементи авторитарності для забезпечення безпеки або запуску процесів. Водночас у менш напружених аспектах вони надавали більше свободи та можливостей для творчості і самовираження команди.

«Можливо, додалося трошки авторитарності, особливо в умовах, коли у всіх висока тривожність. То часом потрібно було відходити від

демократичного стилю управління в авторитарний. Але тільки з метою запуску якихось нових рутин».

У кризових обставинах жінки-лідерки почали більше звертати увагу на ціннісний аспект роботи.

«Для мене дуже важливо працювати з людьми, які ціннісно зі мною. Зі всіма іншими я просто або перестала працювати, або вони пішли з мого життя. Тобто, більше немає компромісів: ми або по одній стороні барикад, або по різні».

Зросла кількість особистих розмов із командою, які стали інструментом не лише для обговорення робочих питань, а й для підтримки морального стану. Душевні бесіди, турбота про колег та їхній емоційний комфорт стали невід'ємною частиною управління.

«Спочатку питаю, дізнаюся поточний стан колеги, чи є у людей бажання та можливість, а вже потім переходимо до справ. Тобто людиноцентризм став ознакою стилю спілкування».

2. Емоційна стійкість і адаптивність.

Аналіз відповідей учасниць інтерв'ю показує, що люди використовують різноманітні стратегії для подолання стресу в кризових ситуаціях. Багато респонденток зазначили, що складання планів (як короткострокових, так і довгострокових) є однією з найефективніших стратегій для зниження рівня стресу.

«Заспокоюю себе наявністю плану А і плану Б. Якщо я не можу прямо вплинути на ситуацію, намагаюсь не турбуватись через це».

«Я складаю план. Коли бачу, що ризикую звалитися в стрес, складаю плани. Я їх пишу або озвучую, з кимось обговорюю, хто має бути залучений. І таким чином стає зрозуміло, як діяти», – розповіла одна з лідерок.

Багато учасниць активно звертаються до психотерапії як до основного інструмента роботи зі стресом. Це допомагає визначити потреби, регулювати емоції та впоратися із кризовими ситуаціями.

«Працюю з психотерапевтом. Маю свої ритуали і практики, як відновлюватися», – поділилася досвідом лідерка.

«Раз у тиждень я ходжу на терапію. Раз у місяць – на групову терапію. Достатньо добре можу ідентифікувати свої потреби», – ділиться своїм методом респондентка.

Крім того, невід'ємною частиною боротьби зі стресом для багатьох учасниць є регулярні фізичні навантаження (біг, йога) та творча діяльність (малювання, прикладне мистецтво, слухання або гра на музичних інструментах).

Аналіз відповідей учасниць інтерв'ю демонструє, що здатність до адаптації в умовах невизначеності є критично важливою для збереження ефективності, психічного здоров'я та лідерського потенціалу. Більшість учасниць оцінили свою здатність до адаптації як високу або достатню. Вони успішно пристосовуються до умов невизначеності завдяки досвіду, плануванню та здатності розділяти великі завдання на досяжні кроки. Деякі респондентки зазначили, що їхній досвід перебування у складних ситуаціях (зокрема, під час війни або в особистих кризах) допоміг їм сформувати високу стійкість до змін. Це включає здатність як приймати невизначеність, так і створювати сценарії на випадок найгіршого.

Проте є й респондентки, які наголошують, що довготривала невизначеність викликає виснаження та емоційну втому.

Респондентки активно застосовують різноманітні техніки для адаптації:

- розділення завдань на менші етапи для зниження стресу;
- ментальне моделювання майбутнього, включаючи сценарії втрати основних ресурсів;
- робота з емоціями через психотерапію або фізичну активність.

«Три роки я перебуваю в умовах невизначеності, і адаптована достатньо для того, щоб виконувати щоденну рутину, щоби продовжувати працювати як лідерка», – зазначає одна з опитаних.

«Дуже добре адаптована. Мені подобається брати відповідальність за рішення в кризових ситуаціях. Невизначеність не сильно лякає, я стараюся розділяти її на якісь видимі досяжні орієнтири», – пояснює лідерка.

«В мене досить висока здатність до адаптації, як і в любої тварини. Але я ще розумію, що адаптація є в тому, щоб забезпечити якесь розуміння, що я буду робити, якщо втрачу все. І саме над цим я працюю останніх три роки фінансово і ментально. І коли ти будуєш таку модель, ти розумієш, що ти можеш робити, що ти не можеш робити, і приймаєш якісь кроки для того, щоб реалізувати в майбутньому себе, якщо ти, наприклад, виживаєш один. Це дуже складне завдання, але це техніка, яка працює».

«Як кризовий менеджер більше характеризую себе як людину, яка схильна до виживання. Я вмію це робити. Я можу в складних умовах жити, виживати і розвиватися. І намагаюся хоч трошки для своїх людей своїми діями сформувати, знизити цю невизначеність, даючи їм якусь надію і своє лідерство», – розповідає інша.

3. Взаємодія з колективом.

Аналіз відповідей учасниць опитування показує, що підтримання згуртованості та мотивації команди в умовах кризи є складним завданням, яке вимагає комплексного підходу. Багато респонденток зазначають, що спільна місія або цілі є ключовим фактором об’єднання команди. Розуміння значущості своєї роботи (наприклад, відновлення країни, виховання дітей, розвиток технологій) додає членам команди мотивації у складних умовах.

«Спільна дія. Будь-які активності, які люди можуть робити фізично разом і які об’єднують людські цінності, дуже зближають людей», – відповіла респондентка.

«Місія. Місія, яку ми всі в команді виконуємо, нас тримає разом», – говорить одна з опитаних.

Респондентки наголошують на необхідності забезпечення постійного зворотного зв’язку, який допомагає уникати відчуття ізоляції. Гумор,

взаєморозуміння, визнання досягнень і вдячність за роботу створюють позитивну атмосферу, яка допомагає команді впоратися зі стресом. Лідерки активно долучаються до роботи команди, демонструючи підтримку та готовність допомогти у складних ситуаціях.

«У нашій волонтерській ініціативі працює декілька людей. І це постійне спілкування, у нас є чат», – пояснює очільниця волонтерської ініціативи.

«Періодично я сідаю з ключовими людьми зі своєї команди. Я їм розповідаю, наскільки мені пощастило з ними», – розповідає респондентка.

Респондентки вказують, що делегування повноважень і врахування життєвих обставин кожного члена команди сприяє згуртованості. Важливим є також уникнення надмірного тиску на співробітників.

Більшість лідерок відповіли, що через бережне та обережне ставлення людей одне до одного під час війни конфліктів майже не виникає або ж вони швидко долаються – через посилення емпатії та повагу до спільного досвіду, який усі переживають. Члени команди цінують одне одного і розуміють складність ситуації.

«У нас конфлікти майже зникли. Мабуть, це через те, що всі розуміють справжні цінності, які у нас зараз є», – розповідає жінка-лідерка.

«Мені здається, що люди в цілому стали більш бережно одне до одного ставитися в усіх цих умовах. Тому що всі розуміють складність періоду і власне одне одного цінують», – розмірковує інша.

Якщо конфлікти й виникають, одним із найпоширеніших методів їхнього вирішення є колективне проговорювання ситуації. Це дозволяє зняти напругу, знайти спільне рішення і запобігти повторенню проблем у майбутньому.

«Намагаємось говорити одне з одним. Навіть якщо у нас не співпадають думки, ми вміємо це проходити як робочий процес».

«Є в мене практика: після подій ми завжди збираємося командою і проговорюємо, що вдалося, що не вдалося».

Часто для вирішення конфліктів використовується техніка «Я-висловлювань», уникаючи звинувачень і фокусуючись на власних почуттях та потребах. Це створює сприятливий клімат для конструктивного діалогу.

«Я і в особистому житті, і в професійному використовую Я-висловлювання. Тобто, я не звинувачую людину, я кажу: я відчуваю, що.., мені здається, що… Не Ти-послання, а Я-послання».

Але були й лідерки, які зізналися, що змушені були приймати суворі рішення. У складних випадках, коли член команди демонструє деструктивну поведінку, деякі лідерки вдаються до радикальних заходів, таких як заміна або звільнення, якщо ситуація не піддається вирішенню. Особливо, якщо робота пов’язана зі здоров’ям та безпекою людей.

«В мене є таке правило 10 хвилин. Якщо я розумію, що людина не працює в команді і нездатна працювати в команді. Наприклад, з війною в мене є лікар, який не впорався і почав випивати дуже сильно. Правило 10 хвилин: 10 хвилин, щоб зібрати речі і покинути назавжди клініку. Я зараз так, на жаль, звільнила лікаря, який 20 років працював у клініці».

4. Гендерні аспекти лідерства.

Аналіз обговорення теми гендерних стереотипів у лідерській діяльності показує, що досвід жінок-лідерок у цій царині різноманітний і залежить від сфери діяльності, особистих переконань і середовища.

Деякі респондентки зазначають, що стикаються із гендерними стереотипами, особливо у професійній діяльності, наприклад, на державній службі, в науці, у сфері безпеки та оборони. У цих випадках жінкам часто доводиться докладати більше зусиль для доведення своєї компетентності.

«У моїй професійній діяльності, коли дослідниця і викладач жінка пробує себе як керівник наукового проєкту або претендує на якесь кар’єрне підвищення, це все ще супроводжується різними такими проявами гендерних стереотипів. У громадській організації я щаслива, що як лідерка зовсім не зазнаю жодних якихось таких нюансів».

«Раніше було таке. Коли могли спитати в молодої жінки, яка є дессижн мейкером, десь в державній установі, типу: а коли прийде ваш начальник, – думаючи, що це секретарка. Таке я бачила, і це дуже неприємно».

«Я особисто не стикалася з гендерними стереотипами. Але я з ними працюю і знаю, що є дуже багато випадків, коли жінкам треба спочатку довести, що вони не верблюд. Їм потрібно докладати більше зусиль, щоб втриматися на лідерській позиції, ніж чоловікам», – розповідає лідерка.

У деяких сферах, таких як медіа, гендерна рівність є більш поширеною, і жінки-лідерки відзначають відсутність упередженого ставлення. Крім того, у деяких організаціях із високою концентрацією жінок на ключових позиціях гендерні стереотипи майже невідчутні.

Декілька респонденток наголошують, що не стикалися із гендерними стереотипами через власну впевненість, високий рівень професійності та здатність завойовувати довіру і повагу.

«З гендерним упередженням в мене вже давно немає проблем. Я легко читаю лекції, де 99% аудиторії – чоловіки. Я користуюся абсолютним визнанням і повагою своїх знань і умінь», – розповіла одна з опитаних.

«Думаю, що гендерні стереотипи в дуже багатьох випадках існують в голові тих, хто від них страждає. Я працювала в одному відомстві, де це була така нетипова, нежіноча роль, в оточенні військових. Але мені вдалося завоювати повагу цих людей. І я думаю, що в будь-якому середовищі, в яке ти заходиш, ти маєш прикласти зусилля і завоювати довіру і повагу людей. І воно не залежить від того, чи жінка ти, чи чоловік», – ділиться досвідом лідерка.

Деякі респондентки вказали, що гендерні стереотипи все ще залишаються присутніми у родинних і соціальних взаємодіях (наприклад, у школі або сімейних відносинах). Це свідчить про те, що навіть за відсутності стереотипів у професійному середовищі вони можуть впливати на жінок у ширшому соціальному контексті.

Учасниці, які працюють у сферах із гендерними упередженнями, часто сприймають це не як бар'єр, а як виклик, який можна подолати через професіоналізм, гнучкість і комунікацію.

Аналіз відповідей учасниць на запитання «Як Ви долаєте виклики, пов'язані з гендерними упередженнями?» доводить, що підходи до подолання гендерних упереджень залежать від особистого досвіду, сфери діяльності та соціального контексту.

У професійному середовищі часто застосовуються такі стратегії, як гумор, доброзичливий тон та в разі необхідності посилання на офіційні документи або політики рівності.

Частина учасниць займаються активною адвокацією гендерної рівності на національному та міжнародному рівнях. Це включає просування лідерства жінок, боротьбу з дискримінацією та запровадження гендерно чутливих політик у своїх організаціях і громадах. Респондентки, які мають досвід роботи в гендерно чутливих сферах, зазначають, що розуміння технік дискредитації (наприклад, знецінення, маніпуляції, висміювання) та використання відповідних стратегій протидії є важливим інструментом подолання гендерних упереджень.

Деякі учасниці зосередилися на важливості саморефлексії та зміни власної поведінки. Це допомагає не лише змінювати особисте ставлення, але й впливати на колектив і соціальні взаємодії загалом.

Відповіді учасниць на запитання «Чи вважаєте Ви, що стиль управління жінок має особливі переваги в умовах війни?» можна розташувати в наступній послідовності в порядку від найбільш до найменш часто повторюваних тем.

Більшість жінок-лідерок зазначають, що стиль управління залежить не від гендеру, а від професіоналізму, компетентності та особистих якостей лідера.

«Хто б ти не був, жінка чи чоловік, якщо ти профі, то незалежно, де ти, хто ти, ти будеш досягати крутих результатів».

У багатьох відповідях міститься теза про емпатію та гнучкість як можливі переваги жіночого стилю управління. Ці риси важливі в умовах невизначеності, коли треба швидко адаптуватися та підтримувати команду.

«Жінки більш схильні до того, щоби досягти мирним шляхом домовленостей, ніж конкурувати одна з одною».

Деякі учасниці зазначають, що жінки можуть швидше реагувати на кризові ситуації, оскільки природно орієнтовані на забезпечення безпеки.

«Жінки починають діяти миттєво, тому що ми відповідальні за сім'ю, дітей», – зазначає одна з опитаних.

Учасниці висловлювали думку, що не варто об'єднувати стиль управління жінок у єдину категорію. Жінки, як і чоловіки, можуть демонструвати різні стилі – від м'якого до жорсткого, залежно від особистості та обставин.

«Мені не дуже подобається, коли виокремлюють саме жіноче лідерство. Бо в мене є досвід співпраці як із жахливими керівниками-жінками, так і з чудовими».

III. Завершальна частина.

Серед мотивів залишатися активними у лідерській діяльності попри виклики війни найчастіше називаються цінності та місія. Жінки-лідерки сприймають лідерство як органічну частину свого життя.

«Мої цінності – вони мотивують продовжувати», – відповідає одна з опитаних.

«Місія. І сродна праця. Це просто життя, яке я живу, і в ньому є лідерська діяльність», – зазначає інша.

Ще однією мотивацією є внесок у майбутнє країни та суспільства.

«Я бачу своє суспільне значення і свій внесок у перемогу».

«Мотивує – не просрати країну».

Мотивує також підтримка інших людей. Деякі респондентки знаходять мотивацію у відповідальності перед тими, хто залежить від них.

«Хтось дивиться на мене і на цьому тримається. Якщо впаду я, то постраждають й інші».

Лідерки також відзначали, що їх мотивує відчуття залученості до загальної мобілізації суспільства та здатність робити щось, що приносить результат.

«Це спосіб відчути себе долученою до того, що відбувається».

«Хочеться мати можливість змінювати щось на краще».

Для деяких учасниць мотивуючим фактором є пам'ять про друзів, які загинули, а також розуміння значення життя і свободи.

«Згадую друзів, які загинули... Ти розумієш, для кого ти це робиш».

«Мотивує лють, що ніхто не буде мені вказувати, як і де мені жити своє життя».

Аналіз відповідей щодо рекомендацій для жінок, які прагнуть стати лідерами в кризових умовах, показує, що найчастішими порадами є піклування про свою ресурсність. Адже жінкам-лідеркам потрібен достатній ресурс для виконання своїх обов'язків у кризових умовах.

«Подбати про себе і про свій психічний стан. Далі – про родину і близьких. І тільки тоді є енергія рухатись далі», – пояснює одна з опитаних.

«Бажано заходити в лідерство, маючи подушку ресурсну або перевірені постійні джерела поновлення цього ресурсу», – пояснює інша лідерка.

Багато респонденток підкреслюють важливість сміливості, готовності діяти, навіть якщо є сумніви чи страхи.

«Не бійтеся і обов'язково пробуйте, бо краще за вас цього точно ніхто не зробить», – пояснила думку одна з опитаних.

«Головне – дійте! Скоріше зробить не той, хто знає, а той, хто хоче», – зазначила респондентка.

Важливе також формування підтримки та кола однодумців. Комунікація та підтримка інших жінок чи професійного середовища допомагають лідерам долати труднощі та залишатися ефективними. Вони радять *«шукати собі колежанок, які тебе підтримають, щоб не залишатися з проблемами сам-на-сам»*. Вони пропонують *«шукати «своїх людей» і з ними розділяти свої думки та втілювати свої ідеї»*.

На переконання більшості опитаних, лідерство потребує постійного самовдосконалення, навчання та розвитку як професійних, так і особистих навичок, таких як емоційний інтелект і комунікація.

«Ніколи не зупиняйтесь, саморозвиток дуже важливий, читайте, читайте і ще раз читайте. Розвивайте комунікаційні навички, вкладайтеся в себе, практикуйте відновлення».

Лідеркам, особливо в кризових умовах, необхідно бути готовими брати на себе відповідальність, приймати виклики і справлятися з високими очікуваннями інших.

«Це мають бути ті, які не бояться відповідальності».

2.3. Аналіз результатів за методикою виявлення комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ–2)

Аналіз результатів глибинних інтерв'ю з використанням інтерпретаційної моделі методики КОЗ–2 (додаток А) дозволив виявити високий рівень розвитку як комунікативних, так і організаторських здібностей у більшості опитаних жінок-лідерок.

Комунікативні здібності респонденток проявляються передусім у здатності налагоджувати ефективну взаємодію в умовах невизначеності та підвищеного емоційного напруження. У відповідях простежується орієнтація на підтримку команди, розвиток довірливих відносин, активне використання зворотного зв'язку та емпатії як інструменту управління. Значна кількість респонденток підкреслює важливість «бачити людину», враховувати її стан і потреби перед постановкою завдань, що свідчить про сформовану здатність до емоційно чутливої комунікації. Такі характеристики відповідають високому рівню розвитку комунікативної складової за КОЗ–2.

Організаторські здібності жінок-лідерок проявляються у здатності брати на себе відповідальність, координувати діяльність команди та приймати рішення в складних і нестабільних умовах. Більшість респонденток демонструють готовність до організації процесів навіть у нових для себе сферах, зокрема у волонтерській діяльності, що виникла або суттєво активізувалася після початку повномасштабної війни. Здатність швидко перебудовувати діяльність,

адаптуватися до змін, делегувати повноваження та забезпечувати функціонування команди в умовах обмежених ресурсів свідчить про високий рівень організаторських здібностей.

Важливим показником є також поєднання комунікативних і організаторських якостей. Аналіз показує, що ефективність діяльності жінок-лідерок значною мірою забезпечується саме їхньою інтеграцією: здатність до взаємодії підсилює організаційні процеси, а організаторська активність, у свою чергу, створює умови для реалізації комунікативного потенціалу. У кризових умовах це проявляється у формуванні згуртованих команд, підтримці мотивації та здатності швидко мобілізувати ресурси.

Окремо слід зазначити, що в умовах війни комунікативні та організаторські здібності набувають нових змістових характеристик. Комунікація стає більш емоційно насиченою та підтримуючою, а організаційна діяльність – більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на виживання і стабілізацію. Це дозволяє зробити висновок, що в більшості респонденток спостерігається високий або достатній рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, що забезпечує ефективність їхнього лідерства в умовах воєнного періоду.

2.4. Аналіз результатів за тестом-опитувальником «Діагностика лідерських здібностей» (Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Інтерпретація результатів глибинних інтерв’ю з урахуванням положень тесту-опитувальника «Діагностика лідерських здібностей» (додаток Б) дозволила виявити високий рівень розвитку ключових компонентів лідерства у більшості респонденток.

Передусім у відповідях чітко простежується високий рівень ініціативності. Значна частина жінок-лідерок описує свій досвід як такий, що передбачає самостійне прийняття рішень, запуск нових напрямів діяльності та готовність брати на себе відповідальність у ситуаціях невизначеності. Особливо це

проявляється у випадках включення в волонтерську діяльність, де респондентки не лише долучалися, а одразу брали на себе координуючі ролі.

Другим важливим показником є відповідальність та готовність до прийняття рішень. У відповідях респонденток відображається здатність діяти в умовах ризику, брати відповідальність не лише за себе, а й за команду, родину та ширші соціальні процеси. В умовах війни ця характеристика посилюється і набуває екзистенційного виміру, що проявляється у формулюваннях про «відповідальність за людей», «вплив на життя інших» та «участь у спільній боротьбі».

Також у відповідях простежується високий рівень впливу на інших та авторитету в групі. Респондентки описують ситуації, в яких саме вони виступають джерелом рішень, енергії та організації процесів. Їхній вплив базується не на формальній владі, а на довірі, репутації та визнанні з боку оточення. Особливо показовими є відповіді, де зазначається, що ресурси (зокрема фінансові) залучаються саме завдяки особистій репутації лідерки.

Окрему увагу слід звернути на прояв організаторських якостей, які у межах цієї методики є складовою лідерських здібностей. Респондентки демонструють здатність координувати складні процеси, працювати з невизначеністю, швидко перебудовувати діяльність та управляти ресурсами в умовах обмежень. Це особливо чітко проявляється у волонтерських та кризових практиках.

Водночас аналіз показує, що лідерські здібності респонденток мають виражений адаптивний характер. Їхній стиль керівництва змінюється залежно від ситуації: від демократичного та підтримуючого до більш директивного у критичних умовах. Така гнучкість відповідає високому рівню сформованості лідерських якостей за моделлю Жарікова–Крушельницького.

Таким чином, інтерпретація отриманих даних дозволяє зробити висновок про переважно високий рівень розвитку лідерських здібностей у досліджуваної групи. Вони проявляються через ініціативність, відповідальність, здатність до впливу, організацію діяльності та адаптацію до кризових умов, що забезпечує ефективність їхньої лідерської діяльності в умовах воєнного періоду.

2.5. Аналіз результатів за методикою «Оцінка потреби досягнення успіху» Ю. Орлова

Інтерпретація результатів глибинних інтерв'ю з урахуванням положень методики «Оцінка потреби досягнення успіху» Ю. Орлова (додаток В) дозволила виявити у більшості респонденток виражену спрямованість на досягнення результату, подолання труднощів та збереження активної життєвої позиції в умовах війни. Аналіз здійснювався через якісне співвіднесення відповідей із ключовими ознаками мотивації досягнення.

У відповідях респонденток чітко простежується високий рівень орієнтації на результат. Жінки-лідерки описують свою діяльність не лише як виконання професійних обов'язків, а як спосіб впливати на ситуацію, бути корисними, забезпечувати підтримку іншим людям і робити внесок у спільну справу. Для багатьох із них війна стала чинником не зниження активності, а навпаки – мобілізації внутрішніх ресурсів, переоцінки пріоритетів та посилення готовності діяти.

Важливим проявом потреби досягнення успіху є готовність респонденток брати відповідальність за складні процеси. У матеріалах інтерв'ю неодноразово простежується мотив самостійного прийняття рішень, організації нових напрямів діяльності, участі у волонтерських, громадських, професійних та адвокаційних ініціативах. Це свідчить про наявність внутрішньої мотивації до дії, що не обмежується зовнішнім визнанням чи формальним статусом.

Окремо слід відзначити, що мотивація досягнення у респонденток має виражений ціннісний характер. У відповідях часто повторюються мотиви місії, внеску у майбутнє країни, відповідальності перед іншими, підтримки команди та участі в суспільно значущих процесах. Це дозволяє стверджувати, що для досліджуваної групи успіх пов'язується не лише з особистою кар'єрною реалізацією, а й із ширшим соціальним результатом.

За логікою методики Ю. Орлова, високий рівень потреби досягнення успіху проявляється у прагненні до подолання перешкод, готовності ставити

складні завдання, наполегливості та здатності зберігати активність у ситуаціях ризику. Саме ці характеристики простежуються у відповідях більшості респонденток. Вони описують власну діяльність через дію, відповідальність, подолання перешкод, пошук рішень і здатність рухатися вперед навіть в умовах тривалої невизначеності.

Разом із тим у частини респонденток мотивація досягнення успіху поєднується з високим рівнем внутрішнього напруження. Це проявляється у висловлюваннях про виснаження, необхідність піклуватися про ресурсність, потребу в психотерапії, фізичному відновленні та підтримці. Такий результат є важливим, оскільки демонструє, що висока мотивація досягнення в умовах війни може бути не лише ресурсом, а й фактором ризику емоційного виснаження.

Таким чином, аналіз матеріалів інтерв'ю за інтерпретаційною моделлю методики Ю. Орлова дозволяє зробити висновок, що більшість жінок-лідерок характеризуються високою потребою досягнення успіху. Вона проявляється у цілеспрямованості, відповідальності, здатності до мобілізації, орієнтації на суспільно значущий результат і готовності долати перешкоди. Водночас отримані дані свідчать про необхідність підтримки ресурсного стану жінок-лідерок, оскільки тривале перебування у режимі високої відповідальності може призводити до виснаження.

2.6. Аналіз результатів за методикою Дембо–Рубінштейн (у модифікації М. Куна)

Інтерпретація результатів глибинних інтерв'ю з урахуванням методики Дембо–Рубінштейн (додаток Г) дозволила проаналізувати особливості самооцінки та життєвих і професійних цілей жінок-лідерок, а також рівень їхніх самореалізаційних прагнень. У межах цього дослідження методика використовувалася не як стандартизований шкальний інструмент, а як теоретична модель для якісного аналізу того, як респондентки оцінюють власні можливості, лідерський потенціал, відповідальність і професійні очікування.

Аналіз відповідей свідчить, що у значної частини респонденток сформована достатньо висока або адекватно висока самооцінка у сфері лідерства. Це проявляється у здатності прямо визнавати власну лідерську роль, описувати досвід керівництва, брати відповідальність за рішення та усвідомлювати власний вплив на команду чи спільноту. Частина жінок зазначає, що відчували лідерські якості ще з дитинства, що свідчить про тривале і відносно стійке уявлення про себе як про людину, здатну вести інших.

Водночас у матеріалах інтерв'ю простежується не лише впевненість, а й складніший тип самооцінки, характерний для жінок, які формально не завжди називають себе лідерками, але фактично виконують лідерські функції. У таких випадках можна говорити про певну розбіжність між реальною лідерською поведінкою та суб'єктивним самовизначенням. Це особливо важливо для теми жіночого лідерства, оскільки частина жінок може реалізовувати лідерство через відповідальність, турботу, організацію, підтримку інших, але не завжди ідентифікувати це як лідерство у класичному розумінні.

Життєві та професійні цілі більшості респонденток можна оцінити як амбітні та спрямовані на розвиток. Це проявляється у прагненні не лише виконувати наявні обов'язки, а й розширювати сферу впливу, брати участь у нових ініціативах, розвивати команди, запускати волонтерські, громадські чи професійні проєкти. В умовах війни ці цілі набувають не стільки кар'єрного, скільки ціннісно-соціального характеру: жінки прагнуть бути корисними, впливати на ситуацію, підтримувати інших і робити внесок у перемогу та відновлення країни.

Важливо, що у частини респонденток високий рівень самореалізаційних прагнень поєднується з високою відповідальністю та вимогливістю до себе. Це може бути ресурсом ефективності, оскільки підтримує активність, розвиток і здатність діяти в складних обставинах. Водночас така комбінація може створювати внутрішню напругу, особливо коли жінка бере на себе надмірну кількість ролей: професійну, волонтерську, сімейну, громадську, емоційно підтримуючу.

З погляду співвідношення самооцінки та життєвих і професійних цілей у досліджуваній групі можна виділити кілька тенденцій:

1) гармонійне поєднання високої самооцінки та високих цілей, коли респондентка усвідомлює власні можливості й активно реалізує їх у лідерській діяльності;

2) високі прагнення при певній обережності у самооцінці, коли жінка багато робить і бере відповідальність на себе, але не завжди прямо визнає власну лідерську позицію;

3) висока самооцінка, сформована через досвід подолання криз, коли війна або складні обставини стали чинником актуалізації раніше прихованого лідерського потенціалу.

Особливо показовим є те, що для багатьох респонденток війна стала чинником переоцінки власних можливостей. У відповідях простежується думка, що кризові обставини допомогли відокремити головне від другорядного, зменшити страх помилки, підвищити самостійність і посилити здатність до прийняття рішень. Це можна інтерпретувати як зміну самооцінки під впливом життєвого досвіду та розширення життєвих і професійних цілей у відповідь на нові соціальні виклики.

Окремий пласт становлять відповіді жінок, у яких війна активізувала лідерство через зміну сімейної або соціальної ролі. У таких випадках посилення самостійності та необхідність одноосібного прийняття рішень сприяли усвідомленню власної спроможності. Це дозволяє говорити про формування більш стійкої самооцінки через досвід відповідальності та реального подолання складних життєвих ситуацій.

Таким чином, аналіз результатів за інтерпретаційною моделлю Дембо–Рубінштейн свідчить, що більшість респонденток мають достатньо високий рівень самооцінки та високий рівень самореалізаційних прагнень у сфері лідерської діяльності. Їхня самооцінка формується не лише через формальний статус, а через досвід відповідальності, впливу, подолання криз і визнання з боку інших. Водночас у частини жінок спостерігається певна

невідповідність між фактичною лідерською поведінкою та готовністю прямо називати себе лідеркою, що може бути пов’язано з гендерними стереотипами, високою самокритичністю або специфікою жіночої лідерської ідентичності.

Висновки до другого розділу

Проведене емпіричне дослідження дозволило виявити комплекс соціально-психологічних характеристик жіночого лідерства, що проявляються в умовах воєнного періоду, та підтвердити його адаптивний, ціннісно орієнтований і діяльнісний характер.

Отримані результати свідчать, що жіноче лідерство в умовах війни не є ситуативним явищем, а формується як поєднання попереднього досвіду, особистісних якостей і актуалізованих кризою внутрішніх ресурсів. Для значної частини респонденток характерним є раннє усвідомлення лідерського потенціалу, що в подальшому посилюється через професійну діяльність та життєві обставини. Водночас війна виступає потужним каталізатором прояву прихованих лідерських якостей, зокрема у тих жінок, які раніше не ідентифікували себе як лідерок.

Аналіз результатів за інтерпретаційними моделями психодіагностичних методик дозволив конкретизувати структуру жіночого лідерства. Зокрема, за моделлю КОЗ–2 встановлено високий рівень розвитку комунікативних та організаторських здібностей, що проявляється у здатності до ефективної взаємодії, підтримки команди, координації діяльності та адаптації до змін. За моделлю Жарікова–Крушельницького підтверджено високий рівень сформованості лідерських якостей, таких як ініціативність, відповідальність, здатність до впливу та прийняття рішень у ситуаціях невизначеності.

Результати аналізу за методикою Ю. Орлова свідчать про високий рівень спрямованості на досягнення результату, який у досліджуваній групі має виражений соціально-ціннісний характер. Лідерська активність респонденток зумовлена не лише особистісними амбіціями, а й прагненням до внеску у

суспільство, підтримки інших та участі у процесах, пов’язаних із подоланням наслідків війни. Водночас така мотивація супроводжується підвищеним рівнем психологічного навантаження, що вказує на необхідність уваги до ресурсного стану жінок-лідерок.

Інтерпретація результатів за моделлю Дембо–Рубінштейн дозволила встановити, що більшість респонденток характеризуються достатньо високою самооцінкою та високим рівнем життєвих і професійних цілей. Разом із тим виявлено тенденцію до певної невідповідності між реальною лідерською поведінкою та суб’єктивним самовизначенням, що може бути зумовлено впливом гендерних стереотипів або особливостями жіночої лідерської ідентичності.

Суттєвим результатом дослідження є виявлення трансформації стилю управління в умовах війни. Він зміщується у бік більшої гнучкості, емпатійності та людиноцентричності, при збереженні здатності до швидкого переходу до директивних рішень у критичних ситуаціях. Це свідчить про формування адаптивної моделі лідерства, яка поєднує різні стилі залежно від контексту.

Окремо встановлено, що важливим чинником ефективності жіночого лідерства є ціннісна основа діяльності, орієнтація на спільну мету, здатність до згуртування команди та створення підтримуючого середовища. В умовах війни це набуває особливого значення, оскільки лідерство виконує не лише управлінську, а й психологічну функцію забезпечення стабільності, зниження невизначеності та підтримки інших.

Таким чином, результати емпіричного дослідження підтверджують, що жіноче лідерство в умовах воєнного періоду в Україні є складним багаторівневим явищем, яке поєднує високий рівень особистісної відповідальності, мотивації, адаптивності та соціальної спрямованості. Виявлені особливості створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підтримки та розвитку жіночого лідерства в кризових умовах.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ТА ПІДТРИМКИ ЖІНОЧОГО ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ

3.1. Розробка та впровадження тренінгової програми розвитку жіночого лідерства

У межах дослідження використано практичний компонент – участь у розробці та реалізації тренінгової програми з розвитку жіночого політичного лідерства, створеної в рамках міжнародної програми ООН Жінки «She leads». Авторка цієї кваліфікаційної роботи є однією зі співавторок адаптованої до українського контексту версії цієї програми, а також безпосередньо здійснювала її проведення в різних регіонах України.

Програма розроблялася колективом експерток протягом тривалого періоду часу та спрямована на підготовку жінок до участі у виборчих процесах у повоєнний період. Вона поєднує елементи розвитку лідерських якостей, політичної освіти та практичних навичок ведення виборчої кампанії.

Формат і організація програми.

Тренінг проводиться у форматі триденної інтенсивної офлайн-програми (з 8:00 до 18:00), що передбачає глибоке занурення учасниць у процес навчання. Участь у програмі відбувається на конкурсній основі (до трьох кандидаток на місце), що забезпечує високий рівень мотивації учасниць.

Тренінги проводилися в усіх регіонах України. Авторка цієї кваліфікаційної роботи окремо була тренеркою у місті Києві, Київській області, місті Житомирі, а також для груп жінок з інвалідністю та жінок, які зазнали сексуального насильства, пов’язаного з конфліктом. Загалом під тренерством авторки програму пройшли понад 140 жінок. Групи формувалися до 30 учасниць, що дозволяло поєднати групову динаміку з індивідуальною увагою.

Характеристика учасниць.

До участі залучаються жінки з різним рівнем досвіду, серед яких:

- чинні депутатки та очільниці громад;
- колишні керівниці органів місцевого самоврядування;
- громадські активістки та волонтерки;
- представниці бізнесу, які планують провадити політичну діяльність;
- внутрішньо переміщені жінки та жінки з релокованим бізнесом;
- представниці вразливих соціальних груп.

Таким чином, програма охоплює як досвідчених лідерок, так і жінок, які лише формують свою лідерську траєкторію.

Метою тренінгової програми є підвищення спроможності жінок до політичної участі та розвиток їхнього лідерського потенціалу в умовах воєнного часу шляхом формування практичних навичок, підвищення впевненості та усвідомлення власної ролі у суспільно-політичних процесах.

Завдання програми:

- сформувати практичні навички планування та реалізації виборчої кампанії;
- розвинути лідерські якості через концепцію трансформаційного лідерства;
- підвищити рівень впевненості у власній здатності до політичної участі;
- поглибити розуміння політичного процесу, виборчого законодавства та ролі партій;
- розвинути комунікативні навички, зокрема публічні виступи та взаємодію з виборцями;
- сформувати навички роботи з командою, ресурсами та стратегією кампанії.

Основні елементи програми.

Зміст тренінгу побудований за принципом переходу від особистісного рівня до практичного застосування і включав такі ключові блоки:

1) усвідомлення лідерської ролі: робота з особистими установками щодо участі в політиці, гендерними стереотипами та внутрішніми бар'єрами;

2) політичне лідерство та середовище: аналіз політичного контексту, ролі партій, виборчої системи та можливостей участі жінок;

3) комунікація та публічні виступи: розвиток навичок формування політичного меседжу, виступів та взаємодії з аудиторією;

4) стратегія виборчої кампанії: робота з інструментами аналізу (SWOT, метод стратегічного планування), визначення цільової аудиторії, планування кампанії;

5) робота з виборцями та медіа: формування комунікаційної стратегії, планування контактів з виборцями;

6) ресурси та управління кампанією: фандрейзинг, бюджетування, формування команди;

7) практична інтеграція: рольові ігри та розробка власного плану виборчої кампанії.

Аналіз змісту та результатів реалізації тренінгової програми дозволяє зробити висновок про її системний характер та відповідність поставленим цілям розвитку жіночого лідерства в умовах воєнного часу.

Зміст програми побудований таким чином, щоб послідовно реалізувати ключові завдання: підвищення спроможності жінок до політичної участі та балотування, формування практичних навичок ведення виборчої кампанії, розвиток лідерських якостей на основі концепції трансформаційного лідерства, а також поглиблення розуміння політичного процесу, роботи партій і виборчого законодавства.

Реалізація цих завдань забезпечується через поєднання теоретичних і практичних компонентів. Початковий етап тренінгу спрямований на формування

безпечного середовища та актуалізацію досвіду учасниць (вправи на знайомство, визначення очікувань, формування правил роботи). Важливу роль відіграють вправи, пов’язані з осмисленням гендерних норм і стереотипів, що дозволяє учасницям усвідомити бар’єри, які впливають на їхню участь у політичному житті.

Подальші блоки тренінгу спрямовані на розвиток лідерських та аналітичних компетентностей. Використання таких інструментів, як матриця «перемоги–поразки», SWOT-аналіз, аналіз виборчого округу та профілю виборця, сприяє формуванню стратегічного мислення та здатності до прийняття обґрунтованих рішень. Практичні вправи з формування політичного меседжу, розробки комунікаційного плану та роботи з медіа дозволяють учасницям опанувати ключові елементи публічної комунікації.

Суттєвим компонентом програми є відпрацювання поведінкових навичок через рольові ігри, зокрема моделювання взаємодії з виборцями («від дверей до дверей») та ситуацій фандрейзингу. Це забезпечує перенесення знань у практичну площину та підвищує впевненість учасниць у власній спроможності діяти в реальних політичних умовах.

Окрему роль у програмі відіграє блок, присвячений трансформаційному лідерству, який спрямований на розвиток ціннісної основи лідерської діяльності, усвідомлення впливу лідера на команду та формування довгострокового бачення.

Завершальний етап тренінгу передбачає інтеграцію отриманих знань через розробку комплексного плану виборчої кампанії, включаючи кадровий план, бюджет та стратегію дій.

Результати впровадження програми підтверджують її ефективність. Аналіз вхідного та вихідного опитування демонструє позитивну динаміку у сприйнятті учасницями власної готовності до політичної участі. Зокрема, частка учасниць, які оцінювали свою спроможність балотуватися як низьку, зменшилася до нуля, водночас значно зросла частка тих, хто оцінює її як добру. Це свідчить про

підвищення впевненості та внутрішньої готовності до активної участі у політичному процесі.

Важливим показником є високий рівень задоволеності програмою. Вхідне опитування учасниць на початку тренінгу показало: свої знання щодо політичної участі жінок оцінили як добрі 37,5% учасниць, як середні – 43,8%, як погані – 18,8 %. Серед основних очікувань учасниці назвали: нові знання, обмін досвідом, нові знайомства, впевнено почуватись в політичному середовищі, отримати впевненість, особисте зростання, обмін енергією, корисне і цікаве спілкування, підсилення лідерства, шлях до змін і політичного лідерства, натхнення для нових ініціатив і партнерства.

Вихідне опитування продемонструвало: повне досягнення очікувань – 84,6% учасниць, часткове досягнення – 15,4 %. Переважні оцінки «відмінно» і «добре» отримали від учасниць робота тренерок, гостьових спікерів, матеріали тренінгу, зміст програми, групові дискусії. 84,6% учасниць мають наміри рекомендувати цей тренінг своїм колегам.

Окремо слід звернути увагу на оцінку спроможності балотуватися на виборні посади серед учасниць на початку тренінгу та по його закінченні. Зокрема, частка учасниць, які оцінювали цю свою спроможність як погану, з 31,3% під час вхідного опитування впала до 0% під час вихідного.

Таблиця 3.1

Оцінка своєї спроможності балотуватися
на виборні посади учасниць тренінгу

Вхідне опитування (%)				Вихідне опитування (%)			
відмінна	добра	середня	погана	відмінна	добра	середня	погана
25	18,8	25	31,3	15,4	61,5	23,1	0

Крім того, зафіксовано поведінкові зміни: частина учасниць прийняла рішення щодо участі у виборах, інші визначили подальший розвиток у сфері лідерства своєю стратегічною метою. Важливим результатом є також формування горизонтальних зв’язків між учасницями, що проявляється у подальшій співпраці та спільних ініціативах після завершення тренінгу.

Таким чином, тренінгова програма демонструє високу ефективність як інструмент розвитку жіночого лідерства, поєднуючи розвиток знань, практичних навичок, внутрішньої впевненості та соціальної взаємодії. Її результати підтверджують можливість системного впливу на формування готовності жінок до участі у політичному житті в умовах воєнного та повоєнного періоду.

3.2. Психологічні стратегії підтримки жіночого лідерства

Психологічна підтримка жінок-лідерок є важливою в умовах війни, оскільки вони беруть на себе значний обсяг емоційного та організаційного навантаження. Основними напрямами такої підтримки є забезпечення емоційної стійкості, управління стресом та здатності до адаптації.

Один із ключових підходів полягає у створенні умов для саморефлексії та емоційного відновлення. Регулярні сесії психотерапії, групова підтримка, менторство та коучинг допомагають їм ідентифікувати свої емоції, зрозуміти свої потреби та знаходити ефективні стратегії.

Ще однією стратегією є розвиток навичок стресменеджменту, що включає планування, делегування завдань і вміння визначати пріоритети. Лідерки можуть навчатися працювати з кризовими сценаріями, зокрема складати плани дій, які знижують рівень невизначеності.

Важливим аспектом є також формування підтримувального середовища: соціальних мереж однодумців, які поділяють цінності та готові співпрацювати. Нарешті, акцент на самовдосконаленні через навчання новим методам управління та емоційної регуляції сприяє розвитку лідерського потенціалу навіть у найскладніших обставинах.

3.3. Роль громадських ініціатив та державної політики у зміцненні жіночого лідерства

Громадські ініціативи та державна політика відіграють ключову роль у підтримці та розвитку жіночого лідерства, особливо в умовах війни та кризових ситуацій. Такі ініціативи покликані створити платформу для залучення жінок до прийняття рішень, сприяти формуванню лідерських навичок і забезпечувати доступ до ресурсів.

Громадські ініціативи мають пропонувати жінкам-лідеркам можливості для професійного розвитку, обміну досвідом і налагодження мереж підтримки. Це можуть бути тренінги, конференції, волонтерські програми та ініціативи, спрямовані на адвокацію гендерної рівності.

Державна політика може стати потужним інструментом для подолання гендерних бар'єрів через законодавчі ініціативи, фінансування програм гендерної рівності та включення жінок до керівних органів. Активна співпраця між державою та громадськими організаціями дозволяє ефективно реагувати на потреби жінок-лідерок, особливо в умовах війни, зберігаючи баланс між забезпеченням рівності та максимальним використанням лідерського потенціалу жінок у розбудові суспільства.

Громадські ініціативи та державна політика мають бути спрямовані на:

- запровадження гендерно чутливих політик: сприяння рівності в організаціях, інтеграція принципів рівності в суспільні програми;
- підтримку волонтерських і благодійних ініціатив: вони відіграють ключову роль у підсиленні ролі жінок у суспільстві під час війни;
- фінансування програм лідерства: інвестиції в навчальні проєкти, програми менторства та психологічну підтримку.

3.4. Практичні рекомендації для підготовки та розвитку жіночих лідерів в умовах воєнного періоду

Для підтримки та розвитку жінок-лідерок, які здатні ефективно працювати у воєнний період, підтримуючи свої команди, суспільство і роблячи важливий внесок у відновлення та майбутнє країни, потрібні декілька моментів.

Важливим є формування ресурсної бази – забезпечення ментального та фізичного ресурсу жінок перед входженням у лідерські ролі.

Безумовно важливими є навчання та розвиток. Передусім таке навчання має бути спрямоване на розвиток емоційного інтелекту, комунікаційних здібностей та кризового менеджменту.

Жінкам-лідеркам потрібне «підживлення сміливості». До таких вправ можна віднести створення умов для спроб лідерства через підтримку, зменшення страху помилок і самовдосконалення.

Висновки до третього розділу

У Розділі 3 кваліфікаційної роботи було здійснено перехід від теоретичного осмислення феномена жіночого лідерства та його емпіричного аналізу до практичного рівня – розробки, впровадження та оцінки інструментів його розвитку в умовах воєнного часу.

Отримані результати підтверджують, що розвиток жіночого лідерства в кризових умовах потребує не лише індивідуальних зусиль самих лідерок, але й системної підтримки, яка поєднує освітні, психологічні та соціально-інституційні механізми. У цьому контексті розроблена та апробована тренінгова програма виступає ефективним інструментом формування лідерських компетентностей, оскільки забезпечує комплексний вплив на когнітивний, поведінковий та мотиваційний рівні розвитку особистості.

Практична реалізація програми продемонструвала, що найбільш значущими чинниками розвитку жіночого лідерства є поєднання знань із практичним відпрацюванням навичок, формування внутрішньої впевненості та створення підтримувального середовища взаємодії. Важливим результатом є не лише підвищення рівня готовності жінок до політичної участі, але й актуалізація їхнього лідерського потенціалу, що проявляється у зміні поведінкових стратегій, прийнятті рішень щодо подальшої активності та формуванні горизонтальних зв’язків.

Аналіз також показав, що ефективний розвиток жіночого лідерства в умовах війни неможливий без урахування психологічних факторів, зокрема емоційного виснаження, високого рівня відповідальності та необхідності постійної адаптації. Саме тому ключовими стратегіями підтримки виступають розвиток емоційної стійкості, навичок саморегуляції, а також створення просторів для рефлексії та взаємопідтримки.

Окреме значення має роль зовнішніх чинників – громадських ініціатив та державної політики, які здатні або обмежувати, або, навпаки, підсилювати участь жінок у лідерських процесах. Системна підтримка на рівні програм, фінансування, освітніх можливостей і гендерно чутливої політики є необхідною умовою для сталого розвитку жіночого лідерства.

Таким чином, можна стверджувати, що жіноче лідерство в умовах воєнного періоду формується як багаторівневий процес, що включає особистісні ресурси, практичний досвід, соціальну взаємодію та інституційну підтримку. Запропоновані підходи та апробована тренінгова програма можуть бути використані як ефективна модель підготовки жінок-лідерок у контексті післявоєнного відновлення та розвитку українського суспільства.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження було комплексно проаналізовано феномен жіночого лідерства, зокрема в умовах воєнного періоду, у соціально-психологічному контексті, що дозволило поєднати теоретичне осмислення проблеми, емпіричний аналіз її проявів та практичну апробацію інструментів розвитку лідерського потенціалу жінок.

Теоретичний аналіз засвідчив, що лідерство є багатовимірним соціально-психологічним феноменом, який не може бути зведений до набору особистісних характеристик або управлінських функцій. Воно формується у взаємодії індивідуальних якостей, соціального контексту та групових процесів. Сучасні підходи до розуміння лідерства демонструють відхід від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких, людиноорієнтованих, де ключову роль відіграють емоційна компетентність, здатність до взаємодії, адаптивність і розвиток інших.

Встановлено, що жіноче лідерство має специфічні соціально-психологічні особливості, зумовлені як внутрішніми характеристиками, так і зовнішніми обмеженнями. Зокрема, значний вплив мають гендерні стереотипи, феномен «скляної стелі», рольова невідповідність та структурні бар’єри, які ускладнюють реалізацію жінок на лідерських позиціях. Водночас сучасні трансформації суспільства, особливо в умовах війни, відкривають нові можливості для прояву жіночого лідерства як більш гнучкого, адаптивного та орієнтованого на взаємодію.

Емпіричне дослідження, проведене за допомогою глибинних інтерв’ю, дозволило виявити ключові соціально-психологічні характеристики жінок-лідерок у кризових умовах. Встановлено, що більшість респонденток демонструють високий рівень комунікативних та організаторських здібностей, розвинене стратегічне мислення, здатність до адаптації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Водночас значущу роль відіграють внутрішні мотиваційні чинники, зокрема прагнення до реалізації, соціальної користі та впливу.

Аналіз результатів із використанням психодіагностичних методик показав, що жінки-лідерки характеризуються високим рівнем орієнтації на досягнення, сформованою або такою, що формується, позитивною самооцінкою, а також значним рівнем самореалізаційних прагнень. При цьому виявлено певну невідповідність між фактичним виконанням лідерських функцій і суб'єктивною ідентифікацією себе як лідерки, що може бути пов'язано з гендерними установками та підвищеною самокритичністю.

Особливістю жіночого лідерства в умовах війни є його трансформаційний характер. Лідерство проявляється не лише у формальних управлінських ролях, а й у здатності брати відповідальність, організовувати допомогу, підтримувати інших та діяти в умовах високого рівня стресу. Війна виступає фактором, який не лише ускладнює діяльність, а й актуалізує лідерський потенціал, змінює уявлення про власні можливості та розширює сферу впливу жінок.

Практичний компонент дослідження, пов'язаний із розробкою та впровадженням тренінгової програми розвитку жіночого політичного лідерства, підтвердив можливість цілеспрямованого формування лідерських компетентностей. Апробація програми показала, що поєднання теоретичних знань із практичними інструментами (моделювання ситуацій, рольові ігри, розробка власних стратегій) сприяє підвищенню впевненості, формуванню навичок та готовності до реальної політичної участі.

Отримані результати свідчать про те, що ефективний розвиток жіночого лідерства потребує системного підходу, який включає:

- розвиток особистісних і психологічних ресурсів;
- формування практичних управлінських і комунікативних навичок;
- створення підтримувального соціального середовища;
- інституційну підтримку на рівні держави та громадських ініціатив.

Таким чином, мети дослідження досягнуто: визначено соціально-психологічні особливості жіночого лідерства в умовах воєнного періоду, виявлено чинники, що впливають на його ефективність, та обґрунтовано можливості його розвитку через освітні та практичні інструменти.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для розробки програм підготовки жінок-лідерок, удосконалення політик гендерної рівності, а також у діяльності організацій, спрямованих на підтримку жіночого лідерства в умовах кризи та післявоєнного відновлення.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з поглибленим вивченням психологічних механізмів формування лідерської ідентичності жінок, довгострокового впливу кризових умов на стиль лідерства, а також оцінкою ефективності різних моделей розвитку жіночого лідерства у різних соціальних контекстах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Львів : Апріорі, 2021. 312 с.

2. Макіавеллі Н. Державець / пер. з італ. Київ : Андронум, 2020. 138 с.

3. Kassin S. Psychology. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, Inc., 2003. 816 p.

4. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2010. 456 p.

5. Stogdill R. M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974. 613 p.

6. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. // Journal of Social Psychology. 1939. Vol. 10, iss. 2. P. 269–299.

7. Maslow A. Motivation and personality. New York : Harper & Row, Publishers, Inc., 1954. 411 p.

8. Bennis W. On Becoming a Leader. New York : Ingram Publisher Services, 2009. 288 p.

9. Goleman D. Emotional Intelligence. London : Bloomsbury, 2020. 352 p.

10. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill, 2006. 256 p.

11. House R. J., Mitchell T. R. Path-Goal Theory of Leadership. // Journal of Contemporary Business. 1974. Vol. 3, № 4. P. 81–97.

12. Downton J. V. Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process. New York : The Free Press, 1973. 306 p.

13. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 544 p.

14. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. New Jersey : Prentice Hall, 1969. 160 p.

15. Gibb C. Leadership. // Handbook of Social Psychology / ed. G. Lindzey. Cambridge, MA : Addison-Wesley, 1954. Vol. 2. P. 877–920.

16. Gronn P. Distributed Leadership as a Unit of Analysis. // The Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13, № 4. P. 423–451.

17. Spillane J. P. Distributed leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 p.

18. Harris A. System Improvement for Distributed Leadership. London : SAGE Publications, 2013. 168 p.

19. Brown M. E., Treviño L. K., Harrison D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2005. Vol. 97, № 2. P. 117–134.

20. Вебер М. Покликання до політики / пер. з нім., післямова та комент. О. Погорілого. Київ, 1998. 164 с.

21. Лідерство та комунікації в організації : навч. посіб. / упоряд.: Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : ЛьвДУВС, 2024. 232 с.

22. Карпілянська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. // Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 4 (30). С. 132–141.

23. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський та ін. Харків : Друкарня Мадрид, 2017. 92 с.

24. Романовський О. Г., Середа Н. В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. // Теорія і практика управління соціальними системами. Харків, 2013. № 3. С. 60–67.

25. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. Київ : ВЦ «Академія», 2006. 256 с.

26. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. The Leadership Styles of Women and Men. // Journal of Social Issues. 2001. Vol. 57, № 4. P. 781–797.

27. Kanter R. M. Men and Women of the Corporation. New York : Basic Books, 1977. 348 p.

28. Eagly A., Karau S. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. // Psychological Review. 2002. Vol. 109, № 3. P. 573–598.

29. Eagly A., Carli L. Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007. 308 p.

30. Ґоулман Д., Бояцис Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера / пер. з англ. В. Глінка. 3-тє вид. Київ : Наш Формат, 2021. 304 с.

31. Eagly A., Carli L. Women and the Labyrinth of Leadership. // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, № 9. P. 62–71.

32. Тимчак В. С. Психологія жіночого лідерства в системі охорони здоров'я : дипломна робота. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6363/educ_2023_151.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

33. Гендерний розрив в оплаті праці: чому зарплати жінок і чоловіків досі різні? : Тиждень гендерної рівності / Неживенко О., Марценюк Т. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2025. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d370052a-eed2-463c-b388-4d56e6d7f57d/content.

34. Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та старт національної кампанії «Звісно, зможеш!» – як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? // Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, 18.09.2024. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d5981d5a-2d8c-417a-987a-40d7be7ae96c&title=SkorochenniaGendernogoRozrivuVOplatiPratsiZ18-6-Do13-6-TaStartNatsionalnoiKampanii-zvisno-Zmozhesh-YakUkrainaRukhatsiaDoEkonomichnogoUpovnovazhenniaZhinokUChasiVelikoiViini-.

35. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки» від 15.09.2023 № 815-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#n103.

36. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text.

37. Степанюк О. Жінки потерпають від домашнього насильства більше, ніж чоловіки // Ла Страда-Україна, Громадське радіо. URL: https://hromadske.radio/news/2024/10/04/zhinky-poterpaiut-vid-domashnoho-nasylstva-bilshe-nizh-choloviky-la-strada-ukraina.

38. Результати дослідження якості реагування під час воєнного стану відповідних суб'єктів (поліція, суди, прокуратура, соціальні служби, тощо), які надають послуги постраждалим від ґендерно зумовленого насильства, зокрема домашнього // Ла Страда Україна. URL: https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2022/09/la-strada-poll-2.pdf.

39. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами, ратифікована із заявами Законом № 2319-IX від 20.06.2022 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-11#Text.

40. Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» від 07.12.2017 № 2229-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text.

41. Кримінальний кодекс України, затверджений Законом України від 05.04.2001 № 2341-III // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text.

42. Закон України «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення та інших законів України у зв'язку з ратифікацією Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу з цими явищами» від 22.05.2024 № 3733-IX // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3733-20%23Text#Text.

43. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення механізму запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі» від 20.11.2024 № 4073-IX // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4073-20#Text.

44. Проєкт Закону про внесення змін до Кримінального процесуального кодексу України щодо проведення освідування та експертизи, укладення угоди про примирення та кримінальних проваджень у формі приватного обвинувачення у зв'язку з ратифікацією Конвенції Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами (Стамбульська конвенція), № реєстрації 10420 від 22.01.2024 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/43531.

45. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 14.10.2022 № 96-22 «Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування "Виявлення і реагування на випадки сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, та надання допомоги постраждалим"» // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0096859-22#Text.

46. Наказ Міністерства соціальної політики України від 14.09.2023 № 332-Н «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації діяльності уповноважених осіб (координаторів) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі, відповідальних структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі» // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0332739-23#Text.

47. Наказ Національного антикорупційного бюро України від 04.11.2024 № 182 «Про затвердження Положення про Уповноважену особу (координатора) з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі у Національному антикорупційному бюро України» // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0182886-24#Text.

48. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року» від 28.10.2020 № 1544-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text.

49. Women in parliament 2022. The year in review // Inter-Parlamentary Union, 2022. URL: https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2023-03/women-in-parliament-2022.

50. У яких країнах жінки обіймають посаду президента чи прем'єра // Слово і діло, 21.02.2024. URL: https://www.slovoidilo.ua/2024/02/21/infografika/polityka/yakyx-krayinax-zhinky-obijmayut-posadu-prezydenta-chy-premyera.

51. Women political leaders 2024 // UN Women. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/06/poster-women-political-leaders-2024.

52. Women political leaders 2025 // UN Women. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/06/poster-women-political-leaders-2025.

53. Women political leaders 2026 // UN Women. URL: https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2026/03/women-in-politics-2026.

54. Відмовниці: як жінки здають мандати в обласних радах: дослідження громадянського проєкту «Жінки – це 50 відсотків успіху». Надія Вірна, 2021. URL: https://50vidsotkiv.org.ua/vidmovnytsi-yak-zhinky-zdayut-mandaty-v-oblasnyh-radah/.

55. Кількість жінок-військових у ЗСУ з 2014 року зросла у 2,5 раза // Укрінформ, 15.03.2023. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3682549-kilkist-zinokvijskovih-u-zsu-z-2014-roku-zrosla-u-25-raza.html.

56. Дараган Л. 68 000 жінок у ЗСУ: Міноборони вдалося впровадити системні зміни у гендерній політиці // Міністерство оборони України, 2024. URL:

https://mod.gov.ua/news/68-000-zhinok-u-zsu-minoboroni-vdalosya-vprovaditi-sistemni-zmini-u-gendernij-politiczi-lyudmila-daragan.

57. Понад 5 500 жінок сьогодні служать на передовій – Сергій Мельник // Міністерство оборони України, 08.03.2025. URL: https://mod.gov.ua/news/ponad-5-500-zhinok-sogodni-sluzhat-na-peredovij-sergij-melnik.

58. Командирки, медикині, розвідниці: за рік у Збройних силах побільшало військовослужбовиць // Українська правда, 08.03.2026. URL: https://life.pravda.com.ua/society/skilki-zhinok-u-zbroynih-silah-dani-golovkoma-zsu-313683/.

59. «Із них 11,5 тисячі – офіцери»: скільки жінок служить в ЗСУ та воює на передовій // Новинарня, 08.03.2026. URL: https://novynarnia.com/2026/03/08/iz-nyh-115-tysyachi-oficzery-skilky-zhinok-sluzhyt-v-zsu-ta-voyuye-na-peredovij/.

60. У ЗСУ за час повномасштабної війни кількість офіцерок зросла в п’ять разів: із 4% до 21% за два роки // Рубрика, 04.01.2026. URL: https://rubryka.com/2026/01/04/kilkist-ofitserok-zrosla/.

61. Наказ Міністерства оборони України від 22.08.2018 № 422 «Про затвердження Змін до Інструкції про організацію виконання Положення про проходження громадянами України військової служби у Збройних Силах України» // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1059-18#Text.

62. МОЗ скасував документ щодо професійної дискримінації жінок // Міністерство охорони здоров’я України, 18.01.2018. URL: https://moz.gov.ua/uk/moz-skasuvav-dokument-schodo-profesijnoi-diskriminacii-zhinok.

63. Указ Президента України «Про присвоєння військового звання» від 24.08.2021 № 427/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/427/2021#Text.

64. Кожен другий малий бізнес в Україні відкривають жінки. Як велика війна змінила гендерний розподіл підприємців? // Опендатабот, 2024. URL: https://opendatabot.ua/analytics/businesswoman-in-war-2022.

65. Жінки відкрили понад 60% нових ФОП у 2025 році. Дослідження Опендатабот // Портал Дія, 19.11.2025. URL: https://business.diia.gov.ua/news/zhinky-vidkryly-ponad-60-novykh-fop-u-2025-rotsi.

66. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. // Наука і освіта. 2014. № 5 (122). URL: https://eprints.zu.edu.ua/13461/1/Veselska.pdf (дата звернення: 22.05.2024).

67. Gutek B. A. Sex and the workplace: The impact of sexual behavior and harassment on women, men, and organizations. San Francisco : Jossey-Bass, 1985. 216 p.

68. Bowman J. S., Sutton S. Quality Circles: Concurrent Validity, and a Survey of State Officers. // Public Administration Review. 1984. Vol. 44, № 4. P. 334–340.

69. Hunt J. G. Leadership: A New Synthesis. Newbury Park, CA : Sage Publications, 1991. 358 p.

70. Berger J., Cohen B. P., Zelditch M. Status Characteristics and Expectation States. // American Sociological Review. 1972. Vol. 37, № 3. P. 241–255.

71. Graen G. B., Cashman J. F. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. // Leadership Frontiers / eds. J. G. Hunt, L. L. Larson. Kent : Kent State University Press, 1975. P. 143–165.

72. Кормич Л. І. Гендерний аспект феномену політичного лідерства: теоретичні засади. // Актуальні проблеми політики. 2014. Вип. 52. С. 19–26.

73. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 136–140. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/13-15.pdf.

74. Шестопал І. А. Психологічні особливості професійної самореалізації жінок у зрілому віці : дис. … канд. психол. наук : 19.00.07. Рівне, 2017. 219 с. URL: https://www.oa.edu.ua/doc/dis/shestopal.pdf.

75. Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital / Federal Glass Ceiling Commission. Washington, D.C. : U.S. Department of Labor, 1995. 233 p.

76. «Жінки на керівних посадах»: попереду багато роботи з підтримки жінок на чолі компаній // Глобальний звіт Deloitte, 31.01.2022. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/perspectives/women-in-the-boardroom-a-global-perspective-seventh-edition.html.

77. За час великої війни жінок на ринку праці побільшало з 53 до 62% // Zmina, 23.02.2026. URL: https://zmina.info/news/za-chas-velykoyi-vijny-zhinok-na-rynku-praczi-pobilshalo-z-53-do-62.

78. Внесок жінок у ринок праці зріс з 42% до 51%. Інтерв'ю Президента Конфедерації роботодавців України Олексія Мірошниченка Українському радіо // Конфедерація роботодавців України, 08.03.2025. URL: https://employers.org.ua/news/id2694.

79. Гендерний розподіл професій в Україні: статистика, історія та сучасні тенденції. Ю. Беган // Вокс Україна, 06.03.2026. URL: https://voxukraine.org/gendernyj-rozpodil-profesij-v-ukrayini-statystyka-istoriya-ta-suchasni-tendentsiyi.

80. Жіноче лідерство в Україні: як війна прискорює тренди. К. Іванус // Економічна правда, 02.12.2024. URL: https://epravda.com.ua/experts/zhinoche-liderstvo-v-ukrajini-yak-viyna-priskoryuye-trendi-800317/.

81. Свириденко Ю. Уряд розвиває жіноче лідерство в Україні, формуючи новий кластер жінок-підприємців // Урядовий портал, 08.03.2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-rozvyvaie-zhinoche-liderstvo-v-ukraini-formuiuchy-novyi-klaster-zhinok-pidpryiemtsiv-iuliia-svyrydenko.

82. Понад третину нових компаній очолили жінки в Україні у 2025 році // Опендатабот, 07.03.2026. URL: https://opendatabot.ua/analytics/women-in-business-2025.

83. Global Gender Gap Report 2025 // World Economic Forum, 11.06.2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/.

84. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків в українському суспільстві. Загальнонаціональне телефонне опитування 27 лютого – 15 березня 2024 року // Національний демократичний інститут. URL:

https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20240913_g/Gender%20survey%202024%20UKR%20-%20for%20NDI%20portal.pdf.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика виявлення комунікативних та організаторських здібностей (КОЗ–2)
(за Б. Федоришиним, В. Синявським)

Інструкція:

Пропонований тест-опитувальник містить 40 запитань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». Запитання носять загальний характер, характеризують типові ситуації. У разі, якщо Вам важко відповісти на запитання, давайте ту відповідь, до якої схиляєтесь більше. Час виконання – 10–15 хвилин.

Опитувальник:

1. Чи відчуваєте ви потяг до спілкування і знайомства з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською діяльністю?
3. Чи довго залишається у вас почуття образи на своїх приятелів / колег?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато ви маєте друзів, з якими постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх приятелів / колег до прийняття ними вашої позиції?
7. Чи правда, що вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за будь-яким іншим заняттям, аніж спілкуватися з людьми?
8. Якщо на шляху здійснення ваших намірів виникають перешкоди, чи легко вам відмовитися від своїх планів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти зі значно старшими за вас людьми?
10. Чи любите ви придумувати й організовувати зі своїми приятелями / колегами різноманітні ігри та розваги?
11. Чи важко вам знаходити спільну мову в нових для вас компаніях / колективах?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які потрібно було виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається налагоджувати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви, щоб ваші приятелі / колеги діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко вам освоюватися в новому колективі?
16. Чи можна сказати, що у вас не буває конфліктів з приятелями / колегами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов’язань, обов’язків?

17. Якщо обставини сприяють знайомству і спілкуванню з незнайомою людиною, чи будете ви це робити?
18. Чи часто ви берете ініціативу на себе ініціативу під час вирішення важливих справ?
19. Чи дратують вас оточуючі, чи виникає бажання залишитися на самоті?
20. Чи правда, що ви зазвичай погано орієнтуєтеся в незнайомій ситуації?
21. Чи подобається вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у вас відчуття дискомфорту, якщо вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи важко вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтесь від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем ваших друзів?
27. Чи правда, що ви почуваєтеся невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви завжди намагаєтесь довести правильність своїх дій?
29. Чи вважаєте ви, що вам неважко активізувати незнайоме товариство?
30. Чи брали ви участь у громадському житті школи / компанії?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що ви не будете відстоювати свою думку або рішення, якщо ваші друзі не прийняли його одразу?
33. Чи почуваєтеся ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче ви організовуєте вечірки для своїх друзів?
35. Чи правда, що ви розгубитесь, коли потрібно буде виступати перед великою кількістю людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. У вас багато друзів?
38. Чи часто ви буваєте у центрі уваги своїх друзів?
39. Чи відчуваєте ви дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваєтеся в оточенні великої групи своїх друзів?

ДОДАТОК Б

Діагностика лідерських здібностей
(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)

Інструкція:

Пропонований тест-опитувальник містить 50 запитань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». У запитаннях, де даються два визначення на вибір, потрібно обрати одне. Запитання носять загальний характер, характеризують типові ситуації. У разі, якщо Вам важко відповісти на запитання, давайте ту відповідь, до якої схиляєтесь більше. Час виконання – 10–15 хвилин.

Тест-опитувальник:

1. Чи часто ви перебуваєте в центрі уваги свого оточення?

а) так

б) ні

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей мають вище службове становище, ніж ви?

а) так

б) ні

3. Перебуваючи на зборах людей, різних за службовим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлюючи свої думки, навіть коли це необхідно?

а) так

б) ні

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків?

а) так

б) ні

5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь?

а) так

б) ні

6. Чи трапляється так, що вас називають нерішучою людиною?

а) так

б) ні

7. Чи згодні ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей»?

а) так

б) ні

Продовження додатку Б

8. Чи відчуваєте ви нагальну потребу мати порадника, який міг би спрямувати вашу професійну активність?

а) так

б) ні

9. Чи втрачали ви іноді холоднокровність у розмові з людьми?

а) так

б) ні

10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас?

а) так

б) ні

11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, у компанії тощо) місце, яке дозволяло б вам бути у центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так

б) ні

12. Чи вважаєте ви, що викликаєте у людей враження значущості (імпозантності)?

а) так

б) ні

13. Чи вважаєте ви себе мрійником?

а) так

б) ні

14. Чи губитеся ви, якщо оточуючі вас люди висловлюють незгоду з вами?

а) так

б) ні

15. Чи доводилося вам з власної ініціативи займатися організацією трудових, спортивних або інших колективів?

а) так

б) ні

16. Якщо намічене вами не дало очікуваних результатів, то ви:

а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого

б) візьмете на себе відповідальність і доведете справу до кінця

17. Яка з двох думок вам ближча?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, й особисто брати участь у ній

б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов’язково робити справу сам

Продовження додатку Б

18. З ким ви прагнете працювати?

а) з покірними людьми

б) з незалежними і самостійними людьми

19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій?

а) так

б) ні

20. Коли ви були дитиною, чи часто зіштовхувалися з владністю вашого батька?

а) так

б) ні

21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами незгодний?

а) так

б) ні

22. Уявіть собі, що під час прогулянки з друзями по лісу ви загубилися. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Які ваші дії?

а) дасте ухвалити рішення найбільш компетентному з вас

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших

23. Чи справедливе прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті»?

а) так

б) ні

24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка має вплив на інших?

а) так

б) ні

25. Чи може невдало проявлена ініціатива змусити вас більше ніколи цього не робити?

а) так

б) ні

26. Хто, на ваш погляд, є справжнім лідером?

а) найкомпетентніша людина

б) людина з найсильнішим характером

27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти і гідно оцінити людей?

а) так

б) ні

28. Чи поважаєте ви дисципліну?

а) так

б) ні

Продовження додатку Б

29. Якому з наступних двох керівників ви надасте перевагу?

а) тому, хто все вирішує сам

б) тому, хто завжди радиться і прислухається до думок інших

30. Який зі стилів керівництва, на вашу думку, найефективніший для роботи закладу того типу, у якому ви працюєте?

а) колегіальний

б) авторитарний

31. Чи часто у вас виникає враження, що інші зловживають вами?

а) так

б) ні

32. Який з наступних портретів більше нагадує вас?

а) людина з гучним голосом, вираженими жестами, за словом у кишеню не полізе

б) людина зі спокійним тихим голосом, стримана, задумлива

33. Як ви поводитиметеся на зборах чи нараді, якщо вважаєте свою думку єдино правильною, але інші з вами не згодні?

а) промовчите

б) будете відстоювати свою думку

34. Чи підкорюєте ви власним інтересам поведінку інших людей у справі, якою займаєтеся?

а) так

б) ні

35. Чи виникає у вас відчуття тривоги, якщо на вас покладена відповідальність за якусь справу?

а) так

б) ні

36. Чому б ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом гарної людини

б) працювати самостійно, без керівників

37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того, щоб сімейне життя було гарним, необхідно, щоб рішення в родині приймав один з подружжя»?

а) згоден

б) не згоден

38. Чи траплялося вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так

б) ні

39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так

б) ні

40. Як ви поводитеся, зіштовхнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки

б) з’являється сильне бажання їх подолати

41. Чи дорікаєте ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так

б) ні

42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження?

а) так

б) ні

43. Як ви вчините, якщо вам запропонують реорганізувати вашу установу або організацію?

а) запроваджу потрібні зміни негайно

б) не буду квапитися і спочатку все ретельно обміркую

44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так

б) ні

45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того, щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

а) так

б) ні

46. Чи вважаєте ви, що людина повинна зробити щось видатне?

а) так

б) ні

47. Ким би ви прагнули стати?

а) художником, поетом, композитором, ученим

б) видатним керівником, політичним діячем

48. Яку музику вам приємніше слухати?

а) гучну й урочисту

б) тиху і ліричну

49. Чи відчуваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими і відомими людьми?

а) так

б) ні

50.Чи часто ви зустрічали людей з сильнішою волею, ніж ваша?

а) так

б) ні

ДОДАТОК В

Методика «Оцінка потреб досягнення успіху»

(за Ю. Орловим)

Інструкція:

У тесті наведено 32 твердження щодо почуттів і дій людини в ситуаціях, коли вона може досягти успіху або уникнути невдачі. Висловіть ступінь своєї згоди чи незгоди з кожним твердженням, користуючись наступною шкалою:

+ 3 – повністю згодна;

+ 2 – згодна;

+ 1 – швидше згодна, ніж незгодна;

0 – важко сказати: і так, і ні;

– 1 – швидше незгодна, ніж згодна;

– 2 – незгодна;

– 3 – повністю не згодна.

Опитувальник:

1. Я більше думаю про отримання позитивного відгуку від начальства та колег, ніж боюсь відчути негатив.
2. Якби я мала виконати складне завдання, то віддала би перевагу зробити це з кимось, аніж працювати на самоті.
3. Я частіше берусь за складне завдання, навіть якщо не впевнена, що зможу його вирішити, ніж за легке, яке безумовно розв’яжу.
4. Мене більше приваблює справа, яка не потребує напруження і в успіху якої я впевнена, ніж складна справа, в якій можливі невдачі.
5. Якби у мене щось не виходило, я швидше доклала би усіх зусиль, щоб із цим впоратися, ніж перейшла до того, що в мене добре виходить.
6. Я віддала би перевагу роботі, де мої функції і середня платня чітко визначені, перед роботою із платнею вище середньої, де я повинна сама визначати, що і як робити.
7. Я витрачаю більше часу на читання спеціальної літератури, ніж художньої.
8. Я віддала би перевагу важливій складній справі, в якій імовірність невдачі дорівнює 50%, перед достатньо важливою справою, в якій імовірність успіху складає майже 100%.
9. Я ліпше вивчу розважальні ігри, відомі більшості людей, ніж рідкісні ігри, які потребують високої майстерності і відомі небагатьом.

10. Для мене дуже важливо робити свою роботу якнайкраще, навіть якщо через це у мене виникають непорозуміння з колегами.

Продовження додатку В

11. Якби я зібралася грати в азартні ігри, то скоріше зіграла би в просту розважальну гру, ніж у таку, яка потребує напруження і складних роздумів.

12. Я віддаю перевагу участі в змаганнях, де можу виявитись сильнішою серед інших, перед такими, де учасники приблизно однакові за силою.

13. У вільний від роботи час я оволодіваю якоюсь грою скоріше для розвитку своїх умінь, ніж для відпочинку і розваг.

14. Я віддам перевагу роботі над певною справою так, як вважаю за потрібне (нехай навіть із 50% ризику помилитись), аніж виконувати її за порадами інших.

15. Якби мені довелось вибирати, я швидше вибрала би роботу, в якій початкова платня буде помірною і постійною, ніж роботу, в якій початкова платня буде невеликою, але в перспективі достатньо високою завдяки моїм зусиллям.

16. Я краще буду грати в команді, ніж змагатися один на один.

17. Я віддаю перевагу працювати, не шкодуючи сил, поки повністю не буду задоволена отриманим результатом, аніж старатися закінчити справу швидше і як-небудь.

18. На методичних засіданнях я віддала би перевагу конкретним питанням з пройденого матеріалу, ніж тим, які вимагають глибокого мислення і висловлення особистої оригінальної точки зору.

19. Я швидше обрала би справу, де існує певна вірогідність невдачі, але разом із тим є можливість досягти більшого успіху, ніж таку, де ймовірність невдачі зведена до мінімуму, але й успіху не досягнеш.

20. Після вдалої відповіді на засіданні методичного об’єднання я швидше з полегшенням зітхну, ніж порадію рівню власного саморозвитку.

21. Якби я могла повернутися до однієї з двох незакінчених справ, то швидше повернулася б до складної, ніж легкої.

22. Під час виконання завдання я більше хвилююсь, аби не припуститися помилки, ніж про те, як правильно виконати завдання.

23. Якщо у мене щось не виходить, я краще звернусь до когось по допомогу, ніж сама шукатиму вихід зі складного становища.

24. Після невдачі я швидше стаю ще більш зібраною і енергійною, ніж втрачаю будь-яке бажання продовжувати справу.

25. Якщо я маю сумнів щодо успіху нової справи, я радше не ризикуватиму, ніж все-таки візьму в ній активну участь.

26. Коли я берусь за складну справу, я швидше побоююсь, що не справлюсь, ніж маю надію на те, що з цього щось вийде.

27. Я працюю ефективніше під чиїмось керівництвом, ніж тоді, коли несу за свою роботу особисту відповідальність.

Продовження додатку В

28. Мені більше подобається виконувати складне незнайоме завдання, ніж знайоме, в успіху якого я впевнена.
29. Я працюю над завданням продуктивніше, коли мені конкретно вказують, що і як робити, ніж тоді, коли переді мною задачу ставлять лише в загальних рисах.
30. Якби я успішно вирішила якесь завдання, то з більшим задоволенням взялася б ще раз розв’язати аналогічну задачу, ніж перейшла би до складнішої.
31. Якщо потрібно змагатись, то в мене швидше виникає цікавість і азарт, ніж стурбованість і тривога за кінцевий результат змагання.
32. Мабуть, я більше мрію про плани на майбутнє, ніж намагаюсь їх реально здійснити.

ДОДАТОК Г

Тест Дембо–Рубінштейн
(у модифікації М. Куна та ін.)

Інструкція:

Перед вами – кілька вертикальних шкал довжиною 100 мм. Кожна шкала означає певну якість чи рису особистості. На кожній шкалі:

- верхній кінець (100 мм) – найвищий можливий рівень розвитку цієї якості;
- нижній кінець (0 мм) – найнижчий рівень розвитку.

На кожній шкалі зробіть дві позначки:

X – рівень, на якому, на вашу думку, знаходиться ця якість у вас зараз;

O – рівень, до якого ви хотіли б дійти.

Шкали для оцінювання

№	Особистісна якість	Шкала (0–100 мм)	Позначки
1	Здібності (музичні, інтелектуальні)	0 — низькі 100 — дуже високі	X / O
2	Упевненість у собі	0 — невпевнений 100 — дуже впевнений	X / O
3	Комунікабельність (уміння спілкуватися)	0 — замкнений 100 — товариський	X / O
4	Характер (сила волі, наполегливість)	0 — слабкий 100 — сильний	X / O
5	Настрій, емоційна стабільність	0 — нестабільний 100 — врівноважений	X / O
6	Самостійність	0 — залежний 100 — самостійний	X / O
7	Відповідальність	0 — безвідповідальний 100 — відповідальний	X / O
8	Лідерські якості	0 — не проявляю лідерства 100 — яскраво виражений лідер	X / O
9	Творчість, креативність	0 — невиражена 100 — дуже розвинена	X / O
10	Самооцінка загалом	0 — дуже низька 100 — дуже висока	X / O

Обробка результатів:

Рівень самооцінки (РС) – відстань від початку шкали до позначки Х (у мм або балах).

Рівень домагань (РД) – відстань від початку шкали до позначки О.

Різниця між РД і РС – показник адекватності самооцінки:

0–10 мм → самооцінка адекватна;

11–30 мм → помірно завищена / занижена;

понад 30 мм → нереалістична самооцінка.

Середні значення обчислюються для кожного учасника і групи в цілому (по всіх шкалах).

Інтерпретація результатів:

Висока самооцінка (80–100 мм) – впевненість у власних силах, позитивне «Я».

Середня (50–79 мм) – адекватне, реалістичне самосприйняття.

Низька (до 49 мм) – невпевненість, заниження власної цінності.

Високий рівень домагань (90–100 мм) – амбіційність, прагнення досягати мети.

Розбіжність понад 30 мм – можливий внутрішній конфлікт між «реальним Я» і «ідеальним Я».

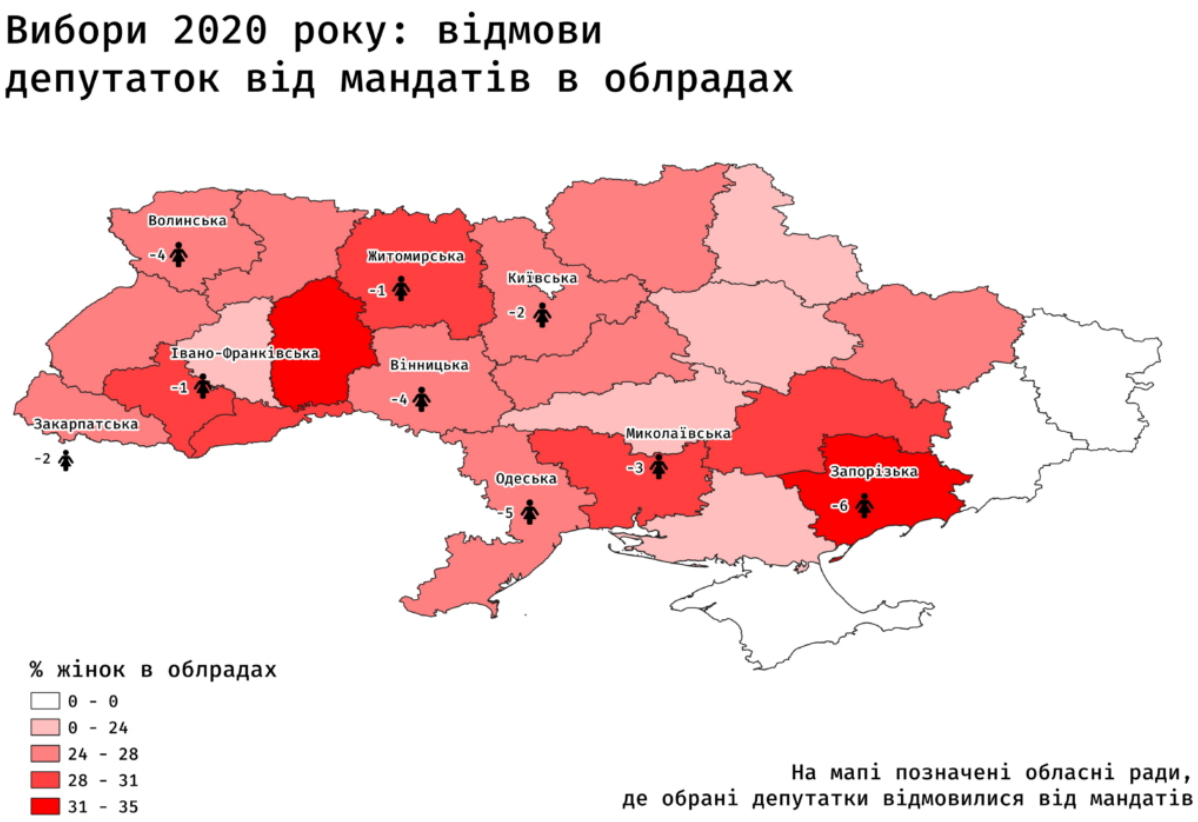
ДОДАТОК Д

Подолання гендерного розриву в оплаті праці в Україні



За даними Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.09.2023 № 815-р [35].

ДОДАТОК Е



Інфографіка: Оксана Ставнійчук, соціальний проєкт «Жінки – це 50 відсотків успіху» [54].

ДОДАТОК Ж

Жінки на керівних посадах у радах директорів

в п’яти провідних державах світу

Жінки обіймають керівні посади у радах директорів компаній			Жінки обіймають посади генерального директора		
Країна	%	% зміни	Країна	%	% зміни
Франція	43,2	5,9	Сінгапур	13,1	3,2
Норвегія	42,4	1,4	Швеція	12,4	2,1
Італія	36,6	7,3	Таїланд	11,6	1,9
Бельгія	34,9	4,3	Ірландія	11,5	3,7
Швеція	34,7	1,4	Франція	9,7	3,5

Жінки на керівних посадах у радах директорів: глобальні перспективи. Глобальний звіт Deloitte, 7-е видання, 2022 [76].

ДОДАТОК К

План глибинного інтерв'ю
з вивчення ключових соціально-психологічних характеристик жінок-лідерок
у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану

Перед початком інтерв'ю респонденткам було озвучено та роз'яснено цілі дослідження, гарантовано забезпечення анонімності та дотримання етичних норм під час використання отриманої інформації. За згодою респондентки ставилися також уточнюючі запитання, метою яких було деталізувати відповіді та розкрити нові аспекти теми.

І. Вступна частина.

Знайомство.

Як би Ви описали свою лідерську діяльність?

Скільки років Ви займаєте керівну посаду/провадите лідерські ініціативи?

У якій сфері Ви реалізуєте свою лідерську діяльність?

Як війна вплинула на Вашу роль і обов'язки як лідера?

ІІ. Основна частина.

1. Соціально-психологічні риси лідера.

Які особистісні якості Ви вважаєте найважливішими для лідера у кризових умовах?

Які риси характеру допомогли Вам ефективно працювати під час війни?

Чи змінився Ваш стиль управління з початком кризи? Якщо так, то як?

2. Емоційна стійкість і адаптивність.

Як Ви справляєтеся зі стресом і тиском у кризових ситуаціях?

Як Ви оцінюєте свою здатність до адаптації в умовах невизначеності?

3. Взаємодія з колективом.

Як Ви підтримуєте згуртованість і мотивацію команди в умовах кризи?

Які підходи до комунікації Ви вважаєте найбільш ефективними під час війни?

Як Ви вирішуєте конфлікти у команді в умовах підвищеного стресу?

4. Гендерні аспекти лідерства.

Чи стикаєтеся Ви з гендерними стереотипами у своїй лідерській діяльності?

Як Ви долаєте виклики, пов'язані з гендерними упередженнями?

Чи вважаєте Ви, що стиль управління жінок має особливі переваги в умовах кризи?

ІІІ. Завершальна частина.

Що мотивує Вас залишатися активною у лідерській діяльності попри виклики війни?

Чи є у Вас рекомендації для жінок, які прагнуть стати лідерами в кризових умовах?

Чи є щось важливе, що Ви хотіли б додати, але про це не було запитано?