

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ПРОФСПІЛКОВОГО ЛІДЕРСТВА: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Коломієць Т. В.,
доцентка кафедри соціології
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-2715-7804
tana_kol@ukr.net

Степанюк І. В.,
аспірант кафедри соціології
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0009-0009-8354-4831

У статті проаналізовано гендерні аспекти профспілкового лідерства в Україні в контексті сучасних соціальних трансформацій, пов'язаних з війною. Здійснено огляд теоретичних підходів та емпіричних даних, що засвідчують недостатню представленість жінок у керівних органах профспілок, зумовлену поєднанням формальних та неформальних бар'єрів, включно з патріархальними нормами та гендерними стереотипами. На основі міжнародного досвіду доведено ефективність таких інституційних механізмів, як гендерні квоти, програми підготовки лідерок і моделі інклюзивного управління, які сприяють посиленню участі жінок у профспілковому русі та підвищенню його ефективності.

Особливу увагу приділено актуальним ініціативам українських профспілок, зокрема створенню у 2025 році жіночого комітету у Федерації профспілок України, проведенню гендерного аудиту в профспілці АПК. Підкреслено, що подолання нерівності потребує не лише інституційних змін, але й глибинної культурної трансформації, що передбачає переосмислення традиційних гендерних ролей та стереотипів.

У статті обґрунтовано необхідність комплексних стратегій, що включають освітні програми з гендерної компетентності для профспілкових лідерів, розширення участі жіночих мереж у процесах ухвалення рішень, а також зміцнення партнерства профспілок із державними інституціями, міжнародними організаціями та громадським сектором.

Ключові слова: профспілки, гендер, конфлікт, війна, жіночі репрезентації, гендерні конфлікти, трансформації, гендерна нерівність.

Постановка проблеми. У сучасному українському суспільстві, що вже декілька років існує у стані повномасштабної війни, профспілки відіграють ключову роль як інститути громадянського суспільства, що поєднують функції захисту соціально-трудових прав та підтримки соціальної згуртованості. В умовах воєнних викликів вони виступають не лише як представники інтересів працівників у сфері оплати праці, безпеки та умов роботи, а й як суб'єкти соціального діалогу, здатні забезпечувати комунікацію між державою, роботодавцями та найманими працівниками. Профспілки долучаються до гуманітарних ініціатив, підтримки мобілізованих працівників та їхніх родин, сприяють адаптації внутрішньо переміщених осіб на ринку праці, а також актуалізують проблеми соціальної справедливості та солідарності. Їхня діяльність набуває стратегічного значення для формування суспільної стійкості, оскільки профспілки виступають не лише механізмом врегулювання трудових конфліктів, а й важливим чинником консолідації суспільства в умовах війни. Варто зазначити, що ефективність профспілкових організацій значною мірою залежить від концепції профспілкового лідерства як властивості управлінських процесів та індикатора професійної ефективності— його відкритості до

змін, гнучкості, інклюзивності та здатності представляти інтереси всіх категорій працівників, зокрема за гендерною ознакою.

Гендерна рівність проголошена як одна з ключових цінностей сучасного демократичного суспільства, що виразно проявляється в низці законодавчих актів, передусім, у Законі «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005). Однак її реалізація в межах профспілкового руху в Україні залишається непослідовною.

У кризові для українського суспільства часи (російська збройна агресія, економічне виснаження, масова міграція, посилення навантаження на жінок як у професійно-трудовому секторі, так і в сфері домашньої праці) гендерна нерівність набуває нових форм. Профспілкове лідерство, чутливе до цих змін, може не лише забезпечувати соціальний діалог, а й відігравати роль у формуванні нових стандартів гендерної справедливості, що транслюються через структуру лідерства профспілок. Попри декларовану прихильність до принципів гендерної рівності, інституційна структура профспілкового руху в Україні продовжує залишатися переважно патріархальною як за формою, так і за змістом. Жінки, які складають значну частку членства профспілок, практично не представлені в їхньому вищому керівництві, а процеси прийняття рішень відбуваються здебільшого без урахування гендерної специфіки трудових викликів.

Незважаючи на загальносвітову тенденцію до демократизації профспілкових структур і запровадження гендерно-чутливих політик, в Україні цей процес залишається фрагментарним і нерerefлексованим у дослідницькому полі. Інституційні зміни, пов'язані з реформами на ринку праці, децентралізацією, впливом міжнародних організацій та цифровізацією, лише частково позначаються на механізмах гендерної інклюзії в лідерстві профспілок.

Відсутність системного гендерного аналізу в трансформаційних процесах профспілкових структур призводить до того, що жіночий досвід у трудовому русі маргіналізується або зовсім ігнорується. Актуальність даної проблеми обумовлюється потребою оновлення моделей профспілкового лідерства, їхньої відповідності сучасним демократичним та інклюзивним стандартам, а також підвищенням ефективності захисту прав жінок-працівниць у складних умовах соціально-економічної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень. Серед останніх актуальних публікацій за темою статті, можна виділити дослідження гендерної нерівності та гендерних стереотипів Т.Марценюк, С.Оксамитної, Т.Коломієць. В контексті гендерних аспектів профспілкового лідерства можна виокремити наукові доробки О. Жилінської, Т. Прилуцької, О. Мельниченко Л. Михальчишин. Також тематичні дослідження проводились Фондом Фрідріха Еберта, Українським центром соціальних реформ та самою ФПУ. Втім, досі бракує цілісних досліджень гендерних аспектів профспілкового лідерства, в яких проявляються основні проблеми гендерної нерівності сучасного українського суспільства.

Метою даної статті є дослідити гендерні аспекти профспілкового лідерства, виявити чинники, що сприяють або перешкоджають участі жінок у профспілковому лідерстві, а також окреслити можливі перспективи інституційного оновлення в напрямку гендерної інклюзивності. Стаття спирається на сучасні теоретичні підходи до вивчення прояву гендерних аспектів в організаційних структурах, а також на результати емпіричних досліджень та відкриті статистичні дані.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення гендерних аспектів лідерства спирається на аналіз гендерних репрезентацій в інституційних структурах влади та представництва і охоплює міждисциплінарне поле знань, яке поєднує підходи політичної соціології, гендерних студій, феміністської інституційної теорії та теорії організацій. Ключовими поняттями в межах цього напрямку є «гендерна репрезентація», «інституційна трансформація» та «феміністська інституційна теорія».

Гендерна репрезентація традиційно трактується як участь жінок у структурах прийняття рішень – як на формальному, так і на неформальному рівні. Відповідно до підходу П. Норріс і Дж. Ловендускі (Norris & Lovenduski, 1995), гендерна репрезентація розглядається у трьох вимірах: формальному (кількісне представництво), субстантивному (змістовне представництво інтересів жінок) та символічному (видимість жінок у владних структурах як чинник нормалізації гендерної рівності).

Поняття інституційної трансформації у контексті влади передбачає не лише структурні зміни в організаціях, а й зміну норм, процедур і практик, які формують можливості або обмеження для участі різних соціальних груп, зокрема жінок. Інституційна трансформація нерозривно пов'язана з культурними уявленнями про лідерство, авторитет і суспільні ролі, що часто є гендерно зумовленими.

Феміністська інституційна теорія (feminist institutionalism), що активно розвивається з початку 2000-х, пропонує аналіз того, як інституції – включно з профспілками – структурно відтворюють гендерну нерівність, навіть якщо формально проголошують підтримку рівності. Згідно з Л. Чаппел і Г. Вейлен (Chappell & Waylen, 2013), інститути мають «приховане життя» (hidden life), у якому через неформальні правила, взаємозв'язки та практики здійснюється відтворення влади та гендерних ієрархій.

Також важливим є внесок теорії гендерованих організацій (gendered organizations), яку запропонувала Дж. Акер (Acker, 1990). Вона стверджує, що інституції не є гендерно нейтральними – вони структурно відтворюють домінування однієї статі, зокрема через стандарти компетентності, робочі графіки, механізми підвищення та способи делегування влади.

Усі ці підходи дозволяють аналізувати інституції як динамічні структури, в яких відбувається постійна боротьба за зміну правил гри – і де гендер є не лише одним із факторів цієї боротьби, а й полем для відтворення чи трансформації влади.

Вивчення гендерної репрезентації в інституційних структурах неможливе без звернення до класичних і сучасних теорій влади, організаційної культури та соціальної стратифікації, які дозволяють розкрити механізми збереження гендерної нерівності в ієрархічних системах.

Поняття влади у класичній соціології представлено насамперед у роботах М. Вебера, який визначав владу як можливість нав'язати свою волю в рамках соціальних відносин, навіть попри опір (Weber, 1978). У сучасному дискурсі поняття влади розширюється: М. Фуко (Foucault, 1977) розглядає владу як мережу дискурсивних практик, що пронизують інституції та структурують гендерні ролі. У цьому контексті влада не лише пригнічує, а й продукує соціальні ідентичності, зокрема гендерні.

Організаційна культура, як система норм, цінностей, символів і практик, істотно впливає на розподіл ресурсів, статусів і можливостей у межах інституції. За Е. Шейном (Schein, 2010), організаційна культура формує «невидимі» правила поведінки, які визначають, хто і як отримує доступ до лідерських позицій. У патріархальних або бюрократичних структурах такі правила часто закріплюють переваги чоловіків, особливо у сферах влади й авторитету.

Гендерна стратифікація розглядається як систематичний процес нерівного розподілу ресурсів, влади і статусу на основі статевої приналежності (Lorber, 1994). Гендер у цьому випадку постає як ключовий критерій соціальної ієрархії, закріплений не тільки в економічних відносинах, а й у культурних кодах та інституційних практиках. Системи стратифікації відтворюються через освіту, зайнятість, доступ до управління та політичне представництво. В руслі відтворення соціальної стратифікації через гендерні статуси і ролі, Т. Коломієць говорить про гендерну асиметрію українського суспільства як прояв гендерної нерівності на макро-, мезо- та мікрорівні, що є потужним чинником нівелювання принципів рівних життєвих шансів (Коломієць, 2019).

У поєднанні ці теоретичні підходи дозволяють побачити, як влада та культура інституцій формують стійкі гендерні ієрархії, особливо в організаціях зі спадковими авторитарними практиками – зокрема, у профспілках, які довгий час функціонували як «ієрархії без змін» (Ledwith & Hansen, 2013). Переосмислення ролі влади, аналіз культури організацій і виявлення структур стратифікації є критично важливими для виявлення шляхів до інституційної трансформації та посилення гендерної інклюзії.

Профспілковий рух в Україні переживає затяжний процес трансформації, який ускладнюється спадщиною радянської моделі, неузгодженістю реформ на ринку праці та загальним зниженням довіри до інституцій представництва. Історично профспілки в Україні виконували переважно сервісну функцію, зосереджуючись на соціально-побутовому забезпеченні працівників, а не на захисті їхніх трудових прав у контексті соціального діалогу. Сучасний стан профспілок характеризується, з одного боку, зменшенням чисельності членства та фрагментацією організаційного поля, а з іншого – збереженням формального домінування найбільших профоб'єднань, зокрема Федерації профспілок України (ФПУ). За даними ФПУ, станом на 2023 рік кількість членів цієї організації становила близько 4,5 млн, хоча активна участь у профспілкових заходах залишається низькою (ФПУ, 2023).

Одним із ключових викликів для профспілок є трансформація ринку праці, зростання нестандартної зайнятості, поширення мережевої економіки та зовнішньої трудової міграції, що ускладнює формування колективної ідентичності найманих працівників. За цих умов профспілки мають переосмислити свою роль не лише як захисників трудових прав, а й як агентів соціальних змін, що формують нову культуру представництва в умовах постіндустріального суспільства.

Паралельно, міжнародні організації – такі як Міжнародна організація праці (ILO) та ЄС – посилюють тиск на держави, включно з Україною, щодо забезпечення свободи об'єднань і недискримінаційного доступу до профспілкових структур для всіх категорій працівників, включно з жінками, молоддю та працівниками вразливих секторів (ILO Governing Body 340th session: The ILO's Strategic Plan for 2022 – 2025).

Однак, сучасні українські профспілки лише частково відповідають цим очікуванням. У структурі лідерства зберігається гендерна асиметрія, відсутня інституційна відкритість до горизонтального управління, що значно послаблює здатність профспілок до трансформації та знижує їхню ефективність як соціальних акторів у демократичному суспільстві.

У контексті сучасних соціально-економічних трансформацій важливо підкреслити, що профспілки в Україні дедалі частіше стикаються з необхідністю інтеграції принципів гендерної рівності

у свою діяльність. За даними досліджень, жінки складають значну частку найманих працівників у низькооплачуваних сферах зайнятості, які, як правило, менш захищені соціально. Яскравим проявом погіршення можливостей жінок на ринку праці у часи повномасштабного вторгнення стало зменшення їхньої присутності у формальному секторі економіки у порівнянні з чоловіками. Якщо до повномасштабного вторгнення частка жінок серед зайнятих у формальному секторі становила 52,7%, то у 2022 році вона знизилася до 50,8%, а в 2023 році – до 49,8% (Звіт за результатами дослідження «Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці і в підприємстві в умовах повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України», 2025). Війна посилила гендерну нерівність у трудовій сфері. Як зауважує Т.Марценюк, із закриттям шкіл та високим попитом на волонтерську роботу та відсутністю чоловіків, тягар неоплачуваної роботи, яку змушені виконувати жінки, значно зріс. Відхід від принципів гендерної рівності вже очевидний в умовах тривалої кризи. Війна збільшує безробіття серед усього населення, що, ймовірно, штовхне жінок у незахищені неформальні сектори економіки та призведе до зростання бідності. Водночас їхня представленість у лідерстві профспілкових організацій залишається низькою, що свідчить про існування системних бар'єрів та гендерної стратифікації в організаціях представництва (Martsenyuk, 2023).

Значною мірою ця ситуація є наслідком історичних патернів інституційної організації праці та традиційного уявлення про роль жінок і чоловіків у трудовому процесі, що підкріплюються організаційною культурою та неформальними практиками (Aker, 1990). У цих умовах профспілки виконують подвійне завдання: з одного боку, захищати трудові права працівників, а з іншого – активно сприяти деконструкції гендерних стереотипів у сфері праці та управління.

Профспілки можуть стати каталізатором соціальних змін, просуваючи політики рівних можливостей, запроваджуючи гендерно чутливі підходи до колективних договорів та практик організаційного управління (ILO, 2019). Однак для цього необхідні не лише нормативні ініціативи, а й реальні структурні зміни, зокрема в питаннях формування лідерства, системи підготовки кадрів і внутрішньої демократії профспілкових організацій.

Водночас роль профспілок у забезпеченні соціальної стабільності в Україні є особливо важливою на фоні геополітичних викликів та економічної нестабільності. Вони виступають посередниками у соціальному діалозі між працівниками, роботодавцями та державою, сприяючи пом'якшенню соціальних конфліктів. Збереження їхньої ефективності вимагає не лише адаптації до нових економічних реалій, а й підвищення інституційної спроможності через інноваційні підходи до організації праці та управління.

Таким чином, стан і роль профспілок в Україні перебувають у фазі складної, але необхідної трансформації, де інтеграція гендерного аспекту виступає ключовим чинником посилення їхньої легітимності та соціальної ролі.

Трансформація профспілкового руху в Україні відбувалася нерівномірно та під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Її ключовими етапами можна вважати період пострадянської інституціоналізації (1990-ті роки), спроби реформування в умовах демократизації (2000–2010-ті) та нову хвилю змін, пов'язану з війною, діджиталізацією праці та зростанням запиту на інклюзивне лідерство у 2020-х роках (ILO, 2022).

У 1990-х роках українські профспілки успадкували ієрархічну, централізовану модель управління радянського зразка, з чітким домінуванням вертикальних структур та домінантою Федерації профспілок України. Попри формальне декларування незалежності від держави, на практиці тривалий час спостерігався адміністративний контроль, що обмежував автономію профспілок. Управлінські моделі залишались закритими, з низьким рівнем внутрішньої демократії та обмеженим впливом рядових членів.

У 2000–2010-х роках в умовах поступової демократизації суспільного життя відбулися спроби оновлення управлінських механізмів, зокрема через розвиток альтернативних профспілкових об'єднань та залучення міжнародної підтримки. Зростання ролі недержавних профспілок, таких як Конфедерація вільних профспілок України (КВПУ), сприяло децентралізації представницького поля. Однак ці процеси були нерівномірними і не привели до істотної зміни керівних практик у великих профоб'єднаннях, де зберігались авторитарні моделі керування.

У 2020-х роках, під впливом пандемії COVID-19, російсько-української війни та цифровізації праці, постала необхідність радикальної адаптації інституційної структури профспілок. Ці фактори актуалізували запити на горизонтальне управління, прозорість, динамічні комунікації та інклюзивність у прийнятті рішень. У цей період зростає значення гендерної чутливості як частини нової управлінської культури, що, однак, часто реалізується фрагментарно або декларативно.

Таким чином, структура управління профспілками в Україні зазнає поступових, але суперечливих трансформацій: від ієрархічної централізації – до часткової децентралізації та обмеженого впровадження демократичних механізмів. Попри зростання ролі альтернативних профспілкових ініціатив,

інституційна інерція та консерватизм керівних органів залишаються серйозними бар'єрами для реалізації гнучких, гендерно інклюзивних і відкритих форм управління.

Аналіз організаційної структури профспілкового лідерства доводить, що жінки у профспілках часто обмежені роллю «активісток середньої ланки» – на місцях чи в комісіях з соціальних питань, тоді як стратегічні рішення залишаються у руках переважно чоловіків. Це свідчить про явище «скляної стелі» (glass ceiling), притаманне не лише бізнесу чи державному управлінню, але й організаціям громадянського суспільства, зокрема профспілкам. Подібні структурні нерівності підкріплюються відсутністю механізмів гендерного моніторингу, квот або спеціальних програм з розвитку лідерства для жінок.

Показово, що навіть серед нових, незалежних профспілок, які декларують демократичні засади, відтворення патріархальних структур лишається доволі поширеним явищем. Водночас міжнародний досвід демонструє, що залучення жінок до лідерства підвищує ефективність профспілкових організацій, сприяє посиленню мобілізаційної спроможності, зменшенню авторитаризму в управлінні та посиленню фокусу на соціальну справедливість. Переорієнтація на інклюзивне лідерство вимагає цілеспрямованої політики змін, що включає гендерні аудити, підтримку нових лідерок і трансформацію культури організаційного управління.

Аналіз гендерної репрезентації у профспілковому керівництві України свідчить про суттєвий розрив між формальним залученням жінок до профспілкового руху та їх реальною присутністю у керівних структурах. За даними Федерації профспілок України (ФПУ), жінки становлять понад 55% членського складу профспілок (ФПУ, 2021), проте лише близько 20% із них обіймають посади у виборних органах вищого рівня.

У кількісному вимірі, на рівні центральних комітетів найбільших галузевих профспілок, таких як Профспілка працівників освіти і науки України, Профспілка працівників охорони здоров'я, Профспілка працівників державних установ, спостерігається певна присутність жінок у президіях та радах. Проте при переході до виконавчого рівня – голів, заступників голів, керівників юридичних чи аналітичних відділів – їхня кількість різко зменшується. Наприклад, за результатами моніторингу відкритої інформації на сайтах профспілок у 2023 році, жінки очолювали лише 3 із 20 найбільших профспілкових організацій на національному рівні (Ukrainian Trade Union Monitoring, 2023). Станом на сьогодні, серед представників керівництва ФПУ, яке складається з голови і чотирьох заступників, немає жодної жінки. (ФПУ, 2025)

Варто відзначити і позитивні кейси. Наприклад, у рамках окремих галузевих профспілок, таких як Профспілка медичних працівників, жінки активно представлені на місцевому рівні – головами первинних осередків, районних та міських профкомів, що вказує на потенціал горизонтальної активності. Статутну комісію ФПУ очолює жінка, але кількісний склад жінок у цій комісії становить всього 25 % (ФПУ, 2025). Як бачимо, рівень представництва жінок у комісіях рідко трансформується в просування до вищих щаблів влади – як наслідок, жінки, переважно, залишаються в зоні «невидимого лідерства». Таким чином, в Україні спостерігається парадоксальна ситуація: чисельна перевага жінок у профспілках не конвертується в їхнє системне представництво в управлінні. Цей розрив між формальною участю та фактичною владою свідчить про необхідність впровадження цільових політик – зокрема, гендерних квот, програм розвитку жіночого лідерства та механізмів моніторингу представництва у профспілкових структурах.

Певна інституційна інерція українських профспілок у гендерному вимірі також пов'язана з браком стратегічних програм з розвитку жіночого лідерства. Досвід міжнародних профспілкових об'єднань, таких як International Trade Union Confederation (ITUC), демонструє ефективність інтеграції гендерного мейнстримінгу в усі рівні прийняття рішень. Наприклад, завдяки впровадженню квот і навчальних програм для потенційних жінок-лідерок, у структурі ITUC жіноче представництво на керівних посадах зросло з 27% у 2010 році до 50 % у 2025 році (International Trade Union Confederation, 2025).

Зіставлення цього досвіду з українським контекстом виявляє наявність нормативного вакууму. На відміну від міжнародних практик, більшість українських профспілок не мають ані політик гендерної рівності, ані постійно діючих комітетів з питань репрезентації жінок. Навіть ті організації, де жінки представлені вищим від середнього рівнем (наприклад, у сфері освіти чи охорони здоров'я), не демонструють системного підходу до підтримки гендерного балансу в управлінні.

У цьому контексті особливо важливим є якісний вимір репрезентації, що виходить за межі формальної присутності. Сама лише наявність жінок у керівних органах не гарантує трансформації політик, якщо їх участь не супроводжується впливом на порядок денний і зміни в нормах організаційної взаємодії. В українських профспілках часто трапляються ситуації символічної інклюзії («tokenism»), коли жінки займають формальні позиції без реального впливу, що лише маскує глибинну нерівність.

Таким чином, гендерна структура керівництва профспілок в Україні на сьогодні демонструє гібридну ситуацію: формальні ознаки демократизації (наявність жінок у певних органах) поєднуються

з глибинними бар'єрами патріархальної організаційної культури, відсутності політик рівності та низької інституційної мобільності жінок. Це вимагає системної трансформації як у формі, так і в змісті лідерства.

Як бачимо, гендерна нерівність лідерського аспекту профспілкового руху має багатовимірний характер і проявляється не стільки у формальних інституційних обмеженнях, скільки в неформальних культурних і структурних бар'єрах, які уповільнюють чи блокують просування жінок до керівних позицій. Незважаючи на чисельну перевагу жінок серед членства багатьох профспілкових організацій в Україні, їхнє представництво в органах прийняття рішень залишається низьким.

До формальних бар'єрів можемо віднести відсутність механізмів позитивної дискримінації, таких як гендерні квоти, а також обмежена наявність внутрішніх профспілкових програм розвитку лідерського потенціалу жінок. Аналіз структурного устрою провідних українських профспілок показує, що статuti більшості з них не містять жодних зобов'язань щодо гендерного паритету у виборних органах. Ба більше, гендерна тематика часто маргіналізується у профспілкових стратегіях, поступаючись традиційним соціально-економічним вимогам (Статут ФПУ, 2021)

Не менш значущими є неформальні бар'єри, які формуються внаслідок стійкої організаційної культури з домінуванням патріархальних норм і уявлень про «природну» непридатність жінок до керівництва. Жінки, що намагаються проявити ініціативу чи брати участь у керівних органах, часто зіштовхуються з пасивною опозицією з боку чоловіків-колег, або ж із навішуванням ярликів «конфліктних», «амбітних» – поведінки, яка сприймається як небажана в традиційному середовищі.

Крім того, значна частина жіночого активу профспілок поєднує професійну діяльність із виконанням домашніх і доглядових обов'язків, що об'єктивно знижує їхню спроможність брати участь у додаткових заходах чи тривалих зустрічах. Цей фактор є прикладом так званої «структурної дискримінації», коли формально рівні правила породжують нерівні умови участі. Також варто враховувати нерівність доступу до неформальних мереж, що часто мають вирішальне значення у розподілі впливових позицій у профспілках. Загалом, сукупність формальних обмежень і неформальних норм створює для жінок «скляну стелю» – невидимий бар'єр, що стримує їхнє просування до вищих щаблів профспілкової ієрархії. Подолання цієї ситуації вимагає поєднання нормативних змін (включення гендерних стандартів до статутів), програмного оновлення (лідерські школи, менторські програми), а також змін внутрішньої культури спілкування й управління.

Міжнародна практика доводить ефективність таких підходів, як квотування, цільові навчальні програми для жінок, політика інклюзивного управління та створення гендерно чутливих механізмів моніторингу. Квотування, як один із найефективніших механізмів позитивної дискримінації, дозволяє подолати інституційну інерцію патріархальних структур. У профспілках скандинавських країн, зокрема в Швеції та Норвегії, запровадження обов'язкових квот для жінок у керівних органах сприяло досягненню гендерного балансу не лише у виборних позиціях, а й у виконавчих структурах (Hedlund & Ståhl, 2020). Застосування квот демонструє, що інституційна реформа можлива навіть у традиційно «чоловічих» організаціях, якщо вона супроводжується чіткими правилами й відповідальністю.

Освітньо-наставницькі програми (mentorship & leadership training) мають доведену ефективність у підготовці жінок до управлінських функцій у профспілках. Програма Women into Leadership у Великій Британії, яка системно реалізується Конгресом профспілок (TUC), є прикладом інституціоноалізованої підтримки жіночого лідерства, що поєднує навчання, нетворкінг і кар'єрне менторство (Kirton & Healy, 2013). Такі програми відіграють роль «соціального ліфта» в умовах, коли формальні можливості є обмеженими через гендерні стереотипи або нестачу ресурсів.

Крім того, інклюзивне управління як управлінська модель, що забезпечує врахування різноманітних досвідів і поглядів, передбачає не лише участь жінок, а й зміну стилю організаційної взаємодії. Це охоплює колегіальне прийняття рішень, гнучкі умови праці, врахування балансу між професійним і приватним життям, а також створення психологічно безпечного середовища для жінок-лідерок (Ledwith, 2012). Інклюзивні практики знижують ризик маргіналізації жінок та сприяють їхньому довгостроковому залученню в управлінські процеси.

Нарешті, важливим кроком до посилення гендерної рівності є впровадження механізмів моніторингу і підзвітності: регулярне публікування гендерних звітів, наявність гендерних рад або омбудсменів, а також обов'язковий аудит на рівні внутрішніх процесів. Саме прозорість і контроль за дотриманням принципів гендерної рівності сприяють поступовому оновленню профспілкових структур, їхній відкритості до змін і легітимності серед молодшого покоління активісток. Марценюк Т. акцентує увагу на тому, щоб результативно впроваджувати політику гендерної рівності, важливо здійснювати комплексний підхід на рівні «дії зверху» (державної гендерної політики) та «дії знизу» (низових ініціатив, тобто зусиль з боку жіночого руху). Крім того, важливу складову процесу регулювання гендерних відносин становлять інституції освіти та науки, виконуючи функцію постійного моніторингу та проведення фахових досліджень гендерних відносин (Марценюк, 2016).

Системне посилення гендерної рівності в профспілковому русі неможливе без упровадження цілісної політики інституційних змін. Підтримка жінок у лідерстві потребує не лише культурного зламу домінуючих уявлень про «природну» чоловічу управлінську роль, а й створення формалізованих механізмів – правових, організаційних і освітніх – що забезпечують інклюзивність і рівний доступ до прийняття рішень.

Квотний підхід є найпоширенішим і водночас найбільш суперечливим методом підвищення жіночого представництва. Його застосування у профспілкових організаціях демонструє високу ефективність у середньостроковій перспективі (Celis & Lovenduski, 2018).

Навчальні програми, розроблені з урахуванням гендерної специфіки лідерства, можуть відігравати критичну роль у формуванні лідерських компетентностей, розбудові горизонтальних зв'язків і подоланні «синдрому самозванця», з яким часто зіштовхуються жінки в чоловічих організаційних структурах (Eagly & Carli, 2007). У Нідерландах, до прикладу, профспілка FNV реалізує програму «Women Empowerment in Unions», яка поєднує тренінги, адвокацію та інтерсекційний підхід до лідерства (Briskin, 2011).

Також важливим є створення менторських програм, які забезпечують жінкам доступ до неформальних ресурсів – таких як підтримка в критичних ситуаціях, стратегічне планування кар'єри. Це критично важливо в умовах, коли формальна структура не враховує гендерні виклики, а неформальні чоловічі мережі продовжують домінувати (Kirton & Nealy, 2013).

Інклюзивне управління передбачає переосмислення самого способу організаційного функціонування – від ієрархічних, авторитарних моделей до горизонтальних, колегіальних практик, що враховують гендерні й соціальні відмінності. Це включає регулярні внутрішні аудитори з гендерної чутливості, формування політик нульової толерантності до сексизму, а також створення умов для поєднання лідерства та материнства (Acker, 2006). У Канаді профспілка CUPE впровадила таку модель, де всі документи стратегічного розвитку мають проходити гендерний аналіз, а внутрішні наради регламентуються з урахуванням доглядових обов'язків членкинь. Як результат, упродовж п'яти років жінки почали складати понад 45% керівного складу (Briskin, 2011).

Впровадження політик гендерної рівності неможливе без системи контролю й оцінювання. Регулярне публічне звітування профспілок щодо гендерного балансу у складі керівних органів, ставтево-розподіленої участі в програмах навчання та внутрішніх конфліктах на ґрунті дискримінації є обов'язковою практикою для легітимності реформ (ILO, 2018).

Підтримка з боку міжнародних організацій, зокрема Міжнародної конфедерації профспілок (ITUC), Міжнародної організації праці (МОП), а також регіональних жіночих союзів, може стати критичною у процесі адаптації українських профспілок до сучасних викликів. Зокрема, ITUC розробила Gender Equality Action Plan, який пропонує конкретні інструменти трансформації організаційної політики з урахуванням локальних контекстів (ITUC, 2017).

На міжнародному рівні важливу роль відіграють стандарти та рекомендації, розроблені Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародною організацією праці (МОП) та іншими інституціями, які формують нормативну базу для держав і громадянського суспільства. Рамкові документи, такі як Конвенція МОП № 111 про дискримінацію в сфері праці (1958), Конвенція № 100 щодо рівної оплати за працю рівної цінності (1951), а також Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР), зокрема ЦСР 5 «Гендерна рівність», служать орієнтирами для впровадження політик рівності у трудових відносинах та громадських організаціях.

У сучасних умовах швидких соціальних, економічних та політичних трансформацій традиційні ієрархічні та бюрократичні моделі лідерства втрачають свою ефективність, особливо в контексті профспілкового руху, який стикається з необхідністю адаптуватися до нових викликів. Відтак, в українських профспілках, як і у багатьох інших країнах, формується потреба у впровадженні більш гнучких, інклюзивних і демократичних моделей лідерства, які здатні враховувати гендерну різноманітність і підтримувати рівність у представництві (Northouse, 2019; Eagly & Carli, 2007).

Гендерний аспект нових моделей лідерства полягає у розумінні, що лідерські якості не є виключною прерогативою однієї статі, а є сукупністю компетенцій, які можуть успішно реалізовуватися як чоловіками, так і жінками. Зокрема, дослідження вказують на те, що жінки-лідерки частіше застосовують трансформаційні та інклюзивні підходи, що підвищує ефективність управління та сприяє гендерній рівності в організаціях (Eagly & Carli, 2007; Post & Byron, 2015).

Водночас, варто зауважити, що впровадження нових моделей лідерства в українських профспілках стикається з низкою викликів, серед яких – збереження традиційних патріархальних уявлень про роль жінки в суспільстві та в органах влади, низький рівень гендерної обізнаності серед керівництва, а також відсутність системних політик підтримки гендерної рівності. Це свідчить про необхідність поєднання теоретичних інновацій із практичними заходами, такими як освітні програми, квоти на представництво, та активізація громадянського суспільства.

Отже, нові моделі лідерства в умовах змін є не лише відповіддю на внутрішні трансформації профспілок, а й важливим інструментом подолання гендерної нерівності, сприяючи формуванню більш відкритих, демократичних та ефективних профспілкових організаційно-управлінських структур.

Висновки. У контексті сучасних трансформаційних процесів в Україні профспілковий рух переживає суттєві зміни, які вимагають переосмислення традиційних моделей лідерства та інституційних практик. Проведений аналіз теоретичних підходів, кількісних і якісних даних свідчить про те, що гендерна репрезентація у керівних органах профспілок залишається недостатньою, що обумовлено як формальними, так і неформальними бар'єрами, серед яких домінування патріархальних норм та стереотипів.

Проте досвід інших країн демонструє, що впровадження інституційних механізмів підтримки, зокрема гендерних квот, навчальних програм та моделей інклюзивного управління, здатні значно посилити присутність жінок у профспілковому лідерстві та підвищити ефективність діяльності організацій. Український профспілковий рух перебуває на порозі тих змін, що вимагають активного впровадження нових моделей лідерства, які сприятимуть подоланню гендерних нерівностей та формуванню демократичних і партнерських структур управління.

Подальше посилення гендерної рівності у профспілковому лідерстві можливе лише за умови системного впровадження інституційних реформ, активізації громадянського суспільства та розширення освітніх і просвітницьких ініціатив. Такий підхід не лише сприятиме реалізації принципів соціальної справедливості, але й посилить роль профспілок як важливих соціальних інститутів у сучасному українському суспільстві. Варто відзначити дії профспілок в цьому напрямі, такі, як створення, з 2025 року, жіночого комітету у Федерації профспілок України, проведення круглих столів, зустрічей з урядовою уповноваженою з гендерної політики В галузевих профспілках профспілка АПК провела гендерний аудит Статуту і внесла відповідні зміни, а профспілки енергетичної сфери видали посібник «Гендерна рівність в енергетичній сфері».

Водночас, необхідно підкреслити, що успішна трансформація інституту профспілок в Україні вимагає не лише формальних змін у структурі управління, а й глибинної культурної трансформації, що передбачає переосмислення традиційних гендерних ролей і стереотипів, які довгий час формували дисбаланс у представництві. Важливо розробити комплексні стратегії, що включають освітні програми з гендерної компетентності для профспілкових лідерів та активне залучення жіночих мереж і ініціатив у процес прийняття рішень.

Крім того, варто посилити партнерство профспілок із державними інституціями, міжнародними організаціями та громадським сектором для обміну досвідом і координації зусиль у сфері гендерної рівності. Впровадження прозорих механізмів моніторингу та оцінювання прогресу у досягненні гендерних цілей дозволить підвищити відповідальність керівництва та сприятиме стійкості реформ.

Отже, подолання бар'єрів для жінок у профспілковому лідерстві є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічною необхідністю для підвищення ефективності та легітимності профспілок в Україні. Успішна інтеграція цінностей гендерної рівності сприятиме формуванню більш адаптивних, відкритих і представницьких організацій, здатних ефективно захищати права та інтереси всіх працівників у сучасних умовах.

Kolomiiets T., Stepaniuk I. Gender aspects of trade union's leadership: challenges and prospects

The article analyzes the gender aspects of trade union leadership in Ukraine in the context of modern social transformations related to the war. A review of theoretical approaches and empirical data is carried out, which indicate the underrepresentation of women in the governing bodies of trade unions, which is caused by a combination of formal and informal barriers, including patriarchal norms and gender stereotypes. Based on international experience, the effectiveness of such institutional mechanisms as gender quotas, female leadership training programs and inclusive management models, which contribute to strengthening women's participation in the trade union movement and increasing its effectiveness, is proven.

Particular attention is paid to current initiatives of Ukrainian trade unions, in particular, the creation of a women's committee in the Federation of Trade Unions of Ukraine in 2025, and the conduct of a gender audit in the AIC trade union. It is emphasized that overcoming inequality requires not only institutional changes, but also a deep cultural transformation, which involves rethinking traditional gender roles and stereotypes.

The article substantiates the need for comprehensive strategies that include educational programs on gender competence for trade union leaders, expanding the participation of women's networks in

decision-making processes, as well as strengthening the partnership of trade unions with state institutions, international organizations and the public sector.

Key words: trade unions, gender, conflict, war, female representations, gender conflicts, transformations, gender inequality.

Література:

1. Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
2. Звіт за результатами дослідження «Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці і в підприємстві в умовах повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України» (2025). https://www.help-platform.in.ua/wp-content/uploads/2024/12/report-ukr_cor_accept_covernew_fin-2.pdf
3. Коломієць, Т.В. (2019) Подолання гендерної асиметрії як механізм регулювання соціальних конфліктів українського суспільства. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 3(43). [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3\(43\).195641](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.3(43).195641)
4. Марценюк, Т. (2016). Залученість жінок у політику: країни ЄС і Україна. https://www.navs.edu.ua/files/zakon_ukr/gender/Martsenyuk_Gender_and_non_discrimination_.pdf
5. Статут Федерації професійних спілок України (2021). https://www.fpsu.org.ua/images/images/2023/June/260623/Статут_ФПУ_2021_в_кольорі_з_печатками.pdf
6. Федерація профспілок України. Офіційний веб портал (2025). <https://www.fpsu.org.ua/pro-fpu/kerivnitstvo-fpu.html>
7. Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
9. Briskin, L. (2011). Gender equality in trade unions: A framework for action. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17(1), 15–30. <https://doi.org/10.1177/1024258910391542>
10. Celis, K., & Lovenduski, J. (2018). Power struggles: gender equality in political representation. *European Journal of Politics and Gender*, 1 (1), 149–166. <https://doi.org/10.1332/251510818X15272520831085Y>
11. Chappell, L., & Waylen, G. (2013). *Gender and the Hidden Life of Institutions*. Routledge. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2012.02104.x>
12. Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
13. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
14. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
15. ILO Governing Body 340th session: The ILO's Strategic Plan for 2022–2025 https://www.eeas.europa.eu/delegations/un-geneva/ilo-governing-body-340th-session-ilo-s-strategic-plan-2022-2025_en
16. International Trade Union Confederation (2025). <https://www.ituc-csi.org/who-we-are>
17. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
18. Hedlund, M., & Ståhl, C. (2020). Gender equality work in Swedish trade unions: Practices and resistance. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1202–1219. <https://doi.org/10.1111/gwao.12452>
19. Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books. https://books.google.com.ua/books/about/Discipline_and_Punish.html?id=pWv1R2o_PWsC&redir_esc=y
20. Kirton, G., & Healy, G. (2013). *Gender and Leadership in Trade Unions*. Routledge.
21. Ledwith, S., & Hansen, L. (2013). *Gendering and diversifying trade union leadership*. Routledge. https://books.google.com.ua/books/about/Gendering_and_Diversifying_Trade_Union_L.html?id=uFrPAXtgy_0C&redir_esc=y
22. Lorber, J. (1994). *Paradoxes of gender*. Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300064971/paradoxes-of-gender>
23. Martsenyuk, T. (2023). Towards Gender Equality in the Ukrainian Society. *Ukraine's Many Faces. Land, People, and Culture Revisited*, 345–356. <https://library.oapen.org/bitstream/id/dff0777d-d58e-473e-baf3-47fd36ec1563/9783839466643.pdf>

24. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
25. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
26. Trade Union Monitoring Ukrainian (2023). <https://library.fes.de/pdf-files/id/gewerkschaftsmonitore/20686/2023-ukraine.pdf>
27. Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
28. Norris, P., & Lovenduski, J. (1995). *Political recruitment: Gender, race and class in the British Parliament*. Cambridge [England] ; New York : Cambridge University Press,
29. xiii, 320 p <https://catalogue.nla.gov.au/catalog/1993530>
30. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf
31. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
32. Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
33. Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1381280>

Стаття надійшла до редакції 04.07.2025

Рекомендована до друку 28.08.2025

Опублікована _____.2025