

УДК 005.96:005.334.2:331.1

JEL M12, M14, J16

Методологічні засади оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства

Федотова І. В. , Криворучко О. М. , Шведчикова А. О. 

Харківський національний автомобільно-дорожній університет



Федотова І. В. E-mail: irina7vf@gmail.com



Федотова І. В., Криворучко О. М., Шведчикова А. О. Методологічні засади оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства. Економіка та управління АПК. 2025. № 2. С. 178–198.

Fedotova I., Kryvoruchko O., Shvedchykova A. Methodological foundations for assessing the gender orientation of corporate culture in an enterprise. AIC Economics and Management. 2025. № 2. PP. 178–198.

Рукопис отримано: 08.10.2025 р.

Прийнято: 22.10.2025 р.

Затверджено до друку: 27.11.2025 р.

doi: 10.33245/2310-9262-2025-201-2-178-198

У статті розглядаються методологічні засади оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної структури підприємства. Обґрунтовано, що в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій досягнення гендерної рівності стає ключовим чинником сталого розвитку організацій. Корпоративна культура як система спільних цінностей, норм і моделей поведінки, відображає реальне, а не декларативне ставлення підприємства до питань гендерної рівності. Водночас методичні інструменти оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури залишаються недостатньо розвиненими, оскільки наявні підходи здебільшого обмежуються демографічними чи правовими показниками, ігноруючи структурні та ціннісні виміри.

Метою дослідження є розроблення та обґрунтування методологічного підходу до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства на основі інтеграції кількісних і якісних методів. Запропонований підхід охоплює чотири рівні сприйняття – індивідуальний, груповий, організаційний та міжорганізаційний, і чотири сфери оцінювання: управлінсько-економічну, соціально-психологічну, нормативно-правову та духовну. Така багатовимірність дає змогу виявити відмінності у гендерній чутливості на різних рівнях взаємодії в межах підприємства. Для забезпечення порівнюваності різнорідних показників у дослідженні застосовано узагальнену функцію бажаності Харрінгтона, яка інтегрує кількісні та якісні параметри в єдину безрозмірну шкалу оцінювання. Це забезпечує можливість об'єктивної оцінки рівня гендерного балансу корпоративного середовища та визначення відхилень від бажаного стану рівності.

Запропоновано методичний підхід, що забезпечує комплексне оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури та створює підґрунтя для управлінських рішень, спрямованих на посилення інклюзивності, гармонізацію трудових відносин і підвищення економічної результативності діяльності підприємства. Доведено, що ефект від формування гендерно орієнтованої корпоративної культури проявляється на трьох рівнях: –мікро-, мезо- та макроекономічному, що забезпечує взаємозв'язок між розвитком окремих підприємств, галузей і національної економіки в цілому. Зроблено висновок, що реалізація підходу сприяє інтеграції соціальних і економічних аспектів корпоративного управління, формуючи базу для сталого розвитку та конкурентоспроможності організації.

Ключові слова: гендерна рівність, корпоративна культура, методика оцінювання, інклюзивність, організаційний розвиток, соціальна відповідальність, функція бажаності.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень. У сучасних умовах соціально-економічної трансформації питання забезпечення гендерної рівності стає ключовим чинником сталого розвитку як на макро-, так і на мікрорівнях. Підприємства, що впроваджують принципи рівних можливостей, демонструють вищу ефективність управління людськими ресурсами, підвищену мотивацію персоналу та соціальну стійкість. Водночас корпоративна культура, як система спільних цінностей, норм і поведінкових моделей відіграє визначальну роль у формуванні гендерно збалансованого середовища. Саме вона є індикатором реального, а не декларативного ставлення організації до гендерної рівності.

Попри зростання уваги до гендерних аспектів управління, наукова та практична база оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури залишається недостатньо розробленою. Існуючі підходи здебільшого фокусуються на соціально-демографічних показниках або нормативно-правових аспектах, і рідко враховують структурно-ціннісні

характеристики корпоративної культури, що формують поведінкові установки персоналу. Це зумовлює потребу у створенні комплексного методичного інструментарію, здатного інтегрувати кількісні та якісні оцінки, виявляти рівень гендерної збалансованості у внутрішньоорганізаційних процесах, стилях управління та комунікаціях.

Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування методичного підходу до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства, який дозволить не лише діагностувати поточний стан, а й визначити напрями її розвитку відповідно до принципів гендерної рівності та корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз існуючих методик оцінювання корпоративної культури показав, що існують різні показники та методики, які мають певні недоліки та переваги, і використовуються для досягнення різних цілей. Розглянемо найбільш відомі методики діагностики корпоративної культури, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Методики дослідження корпоративної культури

Назва методики	Автори	Сутність методики
Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)	Кім Камерон, Роберт Куїнн [1]	Методика діагностики корпоративної культури через 4 типи (кланова, адхократична, ринкова, ієрархічна). Інструмент для кількісного аналізу культури організації за допомогою CVF, побудований на опитувальниках
Модель Шейна	Едгар Шейн [2]	Аналіз культури через три рівні: артефакти (видимі елементи), цінності та базові припущення
Оцінка культурних вимірів	Гірт Хофстеде та інші [3, 4]	Використовує культурні виміри: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм тощо
Спіральна динаміка	Дон Бек, Кріс Кован [5]	Визначає рівень корпоративної культури за еволюційними рівнями (пурпурний, червоний, синій, помаранчевий тощо)
Денісонська модель	Даніель Денісон [6]	Оцінює культуру за такими критеріями: місія, адаптивність, узгодженість і залученість персоналу
Типологія Діла і Кеннеді Rites and Rituals Assessment	Терренс Діл, Аллан Кеннеді [7]	Розділяє культури на 4 типи: сила, досягнення, підтримка, ризик; оцінює їхній вплив на ефективність роботи. Оцінює корпоративну культуру через ритуали, церемонії та традиції, які зміцнюють корпоративну ідентичність
Культурна індексация	Чарльз О'Рейлі, Дженніфер Четмен [8]	Оцінює корпоративну культуру через спільні цінності, соціальні норми та поведінкові очікування
Методика корпоративного клімату	Семикіна М. В., Беяк Т. О. [9]	Аналізує вплив корпоративної культури на соціально-трудові відносини через оцінку клімату і мотиваційної складової

Джерело: сформовано авторами на основі [1-9].

Аналіз існуючих методик оцінювання корпоративної культури дозволяє зробити висновки, що у науковому середовищі питання оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємств досліджено недостатньо. Питання оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури в сучасних дослідженнях розглядається з різних позицій – від соціально-психологічних аспектів сприйняття рівності до кількісного вимірювання гендерних проявів у політиках і практиках управління. Зокрема, І. Федотова [10] запропонувала методичні засади оцінки рівня гендерної чутливості корпоративної культури на основі тривимірної матриці сприйняття культури керівниками, підлеглими та зовнішнім оточенням, з використанням методу семантичного диференціала. Методика дозволяє побудувати шкалу безрозмірних індексів і виявити розбіжності у сприйнятті корпоративних цінностей, проте має обмеження у вигляді суб'єктивності оцінюванб і відсутності прямих зв'язків із формальними політиками підприємства. У дослідженні Ж. М. Володченко та І. М. Кондратьєва [11] розглянуто гендерні особливості корпоративної культури соціальних організацій, акцентуючи увагу на необхідності врахування гендерної рівності та взаємодоповненості чоловіків і жінок у формуванні ефективної організаційної культури.

У дослідженнях закордонних вчених увага зміщується до вивчення ставлення працівників до гендерної рівності як складової корпоративної культури. К. Став, Л. Левін, П. Генрікссон [12] запропонували кількісну методику вимірювання «гендерно-рівноправної культури» на транспортних підприємствах, що базується на аналізі ставлення персоналу до принципів рівних можливостей, кар'єрного просування й гендерної справедливості. Автори підкреслюють, що культурні бар'єри у транспортному секторі залишаються стійкими навіть за наявності політик рівності, отже, ключовою проблемою є саме трансформація організаційних цінностей, а не лише нормативних документів.

Дослідження зв'язку між корпоративною культурою, інноваційною поведінкою та гендерною перспективою проведено К. Бломквістом, Й. Енгзеллом і співавторами [13]. Автори показали, що в умовах конкурентної корпоративної культури жінки менш схильні до інтрапренерської поведінки (англ. *intrapreneurship* – внутрішнє підприємництво), тоді як наявність позитивних рольових моделей зменшує цей розрив. Таким чином,

поведінкові прояви інноваційності можуть бути опосередкованим показником гендерної орієнтованості корпоративної культури. Недоліком підходу є те, що він не вимірює культуру безпосередньо, а лише її наслідки у вигляді поведінкових патернів.

Інший напрям – поєднання гендерного та культурного виміру у корпоративному управлінні. М. К. Їлмаз, У. Хаджіоглу, Е. Татоглу та М. Аккой [14] розробили кількісну модель впливу гендерного та культурного різноманіття рад директорів на корпоративне управління і соціальну результативність підприємств на ринках, що розвиваються. Методика базується на економетричному аналізі даних і дозволяє визначити зв'язок між гендерною структурою керівництва та рівнем корпоративної соціальної відповідальності. Проте автори визнають, що статистичні залежності не завжди відображають глибинні культурні механізми, які формують ставлення до гендерної рівності.

Е. Г. Утофт [15] на основі етнографічного дослідження транснаціональної інженерної компанії показала, що гендерна рівність є не лише результатом формальних політик, вона вбудована в щоденні практики комунікації та ухвалення рішень. Авторка наголошує, що організаційна культура може або підсилювати, або нейтралізувати дії, спрямовані на гендерну рівність. Сильним боком цього підходу є глибинне розуміння процесів, проте він потребує значних часових і ресурсних витрат для проведення.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені перевірці інструментів вимірювання з позицій гендерної інваріантності. Р. Стейн і Дж. Де Брюїн [16] показали, що шкала оцінювання HR-практик може бути застосована для обох статей без спотворення результатів, що забезпечує валідність міжгрупових порівнянь. Аналогічно, С. Ван Зіл [17] перевіряв інваріантність емоційного індексу EQI 2.0 і підтвердив, що гендерні відмінності частково впливають на інтерпретацію результатів. Такі підходи демонструють важливість психометричної надійності, але не дають змоги оцінити культурний контекст без додаткових якісних методів.

Отже, існуючі підходи до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури можна поділити на три групи: суб'єктивно-оцінні (на основі сприйняття працівників), поведінкові (через аналіз інноваційної або управлінської поведінки) та структурно-аналітичні (через вимірювання складу керівництва й політик). Їх об'єднує прагнення

відобразити гендерний вимір культури, однак більшість з них мають спільний недолік – обмежене врахування комплексної взаємодії між формальними політиками, неформальними нормами та індивідуальними установками. Саме тому перспективним є комбінований методичний підхід, який поєднує кількісне оцінювання, якісний аналіз і перевірку психометричної інваріантності показників.

Таким чином, існує нагальна потреба в розробленні уніфікованої методики оцінки гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємств, яка б враховувала специфіку різних організаційних контекстів та забезпечувала об'єктивне вимірювання рівня гендерної чутливості.

Мета дослідження – розроблення та наукове обґрунтування методичного підходу до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства, який забезпечує комплексне вимірювання рівня гендерної чутливості організаційного середовища. Запропонований підхід покликаний інтегрувати кількісні та якісні методи оцінювання, враховувати сприйняття корпоративної культури різними групами стейкхолдерів і забезпечити ідентифікацію відхилень від принципів гендерної рівності на індивідуальному, груповому, організаційному та міжорганізаційному рівнях. Реалізація цього підходу дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан та напрямки розвитку корпоративної культури підприємства з позицій забезпечення гендерної рівності, інклюзивності та соціальної відповідальності.

Матеріал і методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, аксіологічного та структурно-функціонального підходів, що дозволяє розглядати корпоративну культуру як багаторівневу систему взаємодії індивідуальних, групових, організаційних та міжорганізаційних цінностей і практик. У межах цього дослідження основним матеріалом є наукові публікації, аналітичні звіти, нормативно-правові документи, а також існуючі методики оцінки корпоративної культури.

З метою формування удосконаленого методичного підходу оцінювання рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, структурно-логічного моделювання та нормалізації показників. Це дало змогу ідентифікувати ключові сфери та рівні прояву гендерної орієнтованості корпоративної культури.

На першому етапі проведено аналітичний огляд існуючих методик оцінювання корпоративної культури (Камерона і Куїнна, Шейна, Денісона, Хофстеде, Діла і Кеннеді, Федотової та ін.), що дозволило визначити їхні сильні та слабкі сторони у контексті гендерної чутливості.

На другому етапі здійснено структурування показників у межах чотирьох сфер – управлінсько-економічної, соціально-психологічної, нормативно-правової та духовної – і чотирьох рівнів сприйняття (індивідуального, групового, організаційного та міжорганізаційного). Така матрична побудова показників дала змогу врахувати багатовимірність проявів корпоративної культури та забезпечити її оцінювання з позицій інклюзивності.

На третьому етапі розроблено алгоритм оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури, у межах якого інтеграція різнорідних кількісних і якісних показників здійснюється за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона. Цей метод забезпечує перетворення різнотипних показників у безрозмірну шкалу та дозволяє визначити ступінь наближення кожного параметра до бажаного стану гендерного балансу.

Для теоретичної перевірки валідності підходу використано методи експертного оцінювання та логічного моделювання, що забезпечують внутрішню узгодженість і можливість практичного застосування запропонованої методики у майбутніх емпіричних дослідженнях.

Отримані результати подаються у вигляді радіальної моделі, яка візуалізує збалансованість гендерної орієнтованості корпоративної культури за кожною сферою оцінювання. Такий підхід дозволяє наочно визначити сильні сторони корпоративного середовища та виявити сфери потенційного вдосконалення.

У межах дослідження розроблено логіку агрегації результатів оцінювання на трьох аналітичних рівнях: мікро-, мезо- та макро-економічному, що забезпечує перехід від діагностики внутрішніх процесів підприємства до оцінювання їхнього впливу на галузеві та національні показники ефективності. Це дозволяє не лише вимірювати стан гендерної орієнтованості корпоративної культури, а й простежити її зв'язок із економічною результативністю та стійкістю розвитку підприємства у ширшому соціально-економічному контексті.

Результати дослідження та обговорення. Розроблений методичний підхід до оцінки гендерної орієнтованості корпоративної

культури підприємства став основою для побудови системи критеріїв і показників, що відображають ключові сфери та рівні прояву гендерної чутливості. Подальший аналіз спрямовано на деталізацію цих показників, визначення їх взаємозв'язків і можливостей практичного застосування у процесі діагностики корпоративної культури.

Формування методичного підходу до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури (КК) доцільно розпочати з розроблення системи показників. У закордонній науковій літературі запропоновано численні варіанти таких індикаторів для оцінювання корпоративної культури загалом (табл. 2).

Аналіз наведених у таблиці 2 підходів показує, що сучасна система оцінювання корпоративної культури базується на поєднанні класичних і новітніх моделей, які відображають як ціннісно-поведінкові, так і структурно-управлінські аспекти організаційного розвитку. У більшості розглянутих моделей (Г. Хофстеде, Ч. Хенді, К. Камерона і Р. Куїнна, Д. Денісона та інших [1-9]) домінує орієнтування на діагностику цінностей, стиль керівництва, взаємовідносини між працівниками та рівень організаційної інтеграції. Хоча більшість з них охоплює різноманітні аспекти організаційного середовища, гендерна складова залишається поза увагою або розглядається поверхнево. Водночас лише окремі підходи (сучасні розроблення вітчизняних авторів – І. Федотової та інших [10, 11, 20], а також закордонних дослідників [12-17], зокрема, модель Р. Кука і Дж. Сзумала [19]) передбачають урахування гендерно-чутливих індикаторів, пов'язаних з рівністю можливостей, інклюзивністю та гендерним балансом у процесі прийняття рішень. Також у багатьох підходах спостерігається тенденція до узагальнення результатів без урахування відмінностей у сприйнятті культури різними групами учасників організаційного процесу. Таким чином, наявна система показників потребує доповнення спеціальним блоком гендерно-орієнтованих критеріїв, які дозволять забезпечити цілісну оцінку корпоративної культури з позицій соціальної справедливості, етичності та сталого розвитку організації.

Для забезпечення більш об'єктивного та комплексного аналізу доцільно використовувати критерій диференційованого сприйняття корпоративної культури представниками різних категорій стейкхолдерів. Зокрема, у роботах І. Федотової та інших дослідників [10, 20] запропоновано підхід, що базується на

трьох рівнях сприйняття: керівництвом, підлеглими та зовнішнім оточенням (партнерами). Такий підхід є цінним, однак не повною мірою відображає структурну складність сучасного підприємства.

У цьому дослідженні запропоновано розширення цього підходу з урахуванням чотирьох рівнів сприйняття корпоративної культури: на індивідуальному рівні – працівниками підприємства, на груповому – колективами структурних підрозділів, на організаційному – управлінською ланкою, та на міжорганізаційному – зовнішніми партнерами й учасниками ділового середовища. Така деталізація дозволяє отримати більш точне і комплексне оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури та виявити потенційні розбіжності у її сприйнятті різними стейкхолдерами.

У різних дослідженнях автори по-різному групують напрями оцінювання корпоративної культури. Зокрема, автори [21] пропонують виділяти чотири сфери культури організації, визначаючи показники за трьома основними складовими: соціальною, інтелектуальною та духовною. В іншому підході [20] до цього переліку додаються ще управлінська складова та елементи фізичного оточення. Однак зазначені підходи орієнтовані на загальну характеристику культури без врахування її гендерного виміру. У цьому дослідженні пропонується система з чотирьох груп показників, що дозволяє більш повно оцінити гендерну орієнтованість корпоративної культури: управлінсько-економічну, соціально-психологічну, нормативно-правову та духовну. Такий розподіл зумовлений необхідністю врахування різних аспектів впливу корпоративного середовища на забезпечення гендерної рівності та інклюзивності. Розроблену систему показників оцінки гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства наведено в таблиці 3.

Запропонована система показників охоплює чотири ключові сфери, що відображають комплексний підхід до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури. Управлінсько-економічна сфера фокусується на рівноправному доступі до ресурсів і можливостей, соціально-психологічна – на міжособистісній взаємодії та емоційному кліматі, нормативно-правова – на дотриманні гендерно-чутливих норм і політик, а духовна – на цінностях, ідентичності та сенсах, що формують інклюзивну корпоративну культуру.

Таблиця 2 – Критерії і показники, які використовуються для оцінки рівня корпоративної культури

Група показників / індикатор	Модель Г. Хофстеде	Модель Ч. Хенді	Модель К. Камерона і Р. Куїнна	Модель Т. Діла і А. Кенеді	Модель Д. Денісона	Модель Р. Кука і Дж. Сзу-мала	Гендерно-чутливі індикатори корпоративної культури
I. Ціннісні орієнтири							
Орієнтація на колективізм vs індивідуалізм	+	+	+	+	+	+	Сприйняття рівності та взаємоповаги між статями
Ставлення до влади, дистанція влади	+	+			+		Прозорість і баланс впливу чоловіків/жінок у прийнятті рішень
Уникнення невизначеності	+		+	+	+	+	Гнучкість політик щодо різних життєвих ролей працівників
Стабільність – інноваційність		+	+	+	+	+	Готовність організації до змін в умовах гендерного балансу
II. Поведінкові характеристики							
Міра ризику, експериментування	+		+	+	+	+	Підтримка інновацій незалежно від статі чи віку
Швидкість зворотного зв'язку			+	+	+	+	Відкритість комунікації, інклюзивність обговорень
Лідерський стиль (владний / партнерський)	+	+	+	+	+	+	Партнерський, емпатійний стиль управління
III. Структурно-управлінські параметри							
Сила положення (вплив посади)	+	+		+	+	+	Гендерно нейтральний розподіл управлінських ролей
Сила володіння знаннями / компетенціями		+	+		+	+	Доступ до навчання та кар'єрного зростання для всіх
Сила розпорядження ресурсами		+			+	+	Рівний доступ до ресурсів і можливостей
IV. Культурна інтеграція та клімат							
Внутрішня орієнтація, єдність, інтеграція	+		+	+	+	+	Культура взаємопідтримки, інклюзії, відсутність дискримінації
Зовнішня орієнтація, конкурентність			+	+	+	+	Розвиток корпоративного бренду як соціально відповідального
V. Гендерно-орієнтовані показники (новий блок)	частково	–	–	–	частково	частково	Баланс представництва у менеджменті, рівна оплата праці, політика недискримінації

Джерело: сформовано авторами на основі [1-8, 18, 19].

Таблиця 3 – Показники оцінки гендерної спрямованості корпоративної культури підприємства

Рівні культури	Сфери прояву корпоративної культури з точки зору гендерних аспектів			
	1. Управлінсько-економічна	2. Соціально-психологічна	3. Нормативно-правова	4. Духовна
1	2	3	4	5
1. Індивідуальний (працівники)	1.1.1 Рівень задоволеності умовами оплати праці, незалежно від статі 1.1.2 Доступність можливостей кар'єрного зростання для обох статей	1.2.1 Відчуття поваги та підтримки, незалежно від статі 1.2.2 Рівень психологічного комфорту у колективі	1.3.1 Обізнаність щодо політик недискримінації 1.3.2 Довіра до механізмів захисту прав працівників	1.4.1 Можливість само-реалізації, незалежно від статі 1.4.2 Прийнятність середовища для вираження особистих цінностей
2. Груповий (колективи підрозділів)	2.1.1 Гендерна рівність у розподілі повноважень у межах колективу 2.1.2 Прозорість процедур прийняття кадрових рішень	2.2.1 Рівень взаємної підтримки між працівниками різної статі 2.2.2 Розвиненість культури толерантності	2.3.1 Дотримання норм корпоративної етики щодо гендерної рівності 2.3.2 Реакція керівництва на випадки гендерної упередженості	2.4.1 Цінування ініціатив щодо гендерної інклюзії 2.4.2 Визнання різноманіття як елементу корпоративної ідентичності
3. Організаційний (менеджмент)	3.1.1 Наявність гендерно чутливої кадрової політики 3.1.2 Рівень гендерної симетрії на підприємстві	3.2.1 Політика сприяння гендерному різноманіттю 3.2.2 Системність гендерного навчання персоналу	3.3.1 Інституціоналізація політик гендерної рівності 3.3.2 Чіткість процедур розгляду звернень щодо дискримінації	3.4.1 Декларування гендерних цінностей в місії та стратегії 3.4.2 Гендерна репрезентація в корпоративній комунікації
4. Міжорганізаційний (зовнішні партнери)	4.1.1 Гендерна рівність у взаємодії з партнерами 4.1.2 Врахування гендерної інклюзії у спільних ініціативах	4.2.1 Репутація підприємства в контексті гендерної відповідальності 4.2.2 Чутливість ділової комунікації до гендерних аспектів	4.3.1 Відповідність угод принципам гендерної етики 4.3.2 Дотримання стандартів недискримінації у зовнішній діяльності	4.4.1 Відображення гендерної рівності в іміджі підприємства 4.4.2 Узгодженість публічних меседжів із цінностями інклюзії

Джерело: розроблено авторами на основі [1-8, 18, 19].

На основі сформованої системи показників запропоновано концептуальний підхід до оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства. Його реалізація передбачає послідовне виконання аналітичних етапів, спрямованих на інтеграцію якісних і кількісних характеристик корпоративної культури. Першим кроком є збирання емпіричної інформації шляхом опитування різних категорій учасників організаційного процесу – працівників, керівників, представників структурних підрозділів і зовнішніх партнерів підприємства. Опитування здійснюється відповідно до чотирьох рівнів

сприйняття корпоративної культури: індивідуального, групового, організаційного та міжорганізаційного.

Отримані результати підлягають статистичному опрацюванню та нормалізації шляхом приведення до стандартизованих оцінок, що дає змогу здійснити подальшу інтегральну оцінку за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона [22]. Використання цього підходу обумовлене його ефективністю у поєднанні показників різної природи та масштабів вимірювання в єдину безрозмірну шкалу. Метод функції бажаності дозволяє не лише уніфікувати результати опитування, але

й врахувати ступінь наближеності кожного показника до бажаного рівня. Нелінійна шкала функції є чутливою до соціокультурних відхилень, що є принципово важливим при оцінюванні гендерно орієнтованих аспектів корпоративної культури.

Завдяки перетворенню емпіричних значень у безрозмірну шкалу переваги забезпечується можливість порівняння показників різної природи, а також розрахунок узагальнених оцінювань по кожній групі факторів. Числові значення бажаності відповідають певним точкам на кривій, що описується рівнянням:

$$d = e^{-e^{-x}}, 0 < d < 1 \quad (1)$$

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона, яка відображає середнє геометричне бажаних окремих параметрів оптимізації d_i – рівнів корпоративної культури підприємства за напрямками оцінювань, визначається за формулою:

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (2)$$

де m – число одиничних відгуків – порівнюваних показників.

Інтерпретація результатів здійснюється згідно зі шкалою бажаності (табл. 4), яка дозволяє якісно класифікувати рівень гендерної орієнтованості корпоративної культури за п'ятьма інтервалами – від «дуже низького» до «високого». Це дає можливість здійснювати деталізований аналіз відхилень та ідентифікувати проблемні зони.

Таблиця 4 – Зв'язок між кількісними значеннями безрозмірної шкали і психологічним сприйняттям людини

Бажаність	Відмітка на шкалі бажаності
Дуже добре	1,00-0,80
Добре	0,80-0,63
Задовільно	0,63-0,37
Погано	0,37-0,20
Дуже погано	0,20-0,00

Джерело: сформовано авторами на основі [22].

Після обчислення значень на кожному з чотирьох рівнів сприйняття – індивідуальному, груповому, організаційному та міжорганізаційному – виникає потреба в інтеграції цих результатів у єдиний узагальнений показник. З цією метою у роботі пропонується використання методу «радар» (радарної діаграми), який дозволяє візуалізувати збалансованість

та гармонійність корпоративної культури з погляду гендерної орієнтованості за всіма рівнями одночасно. Для візуалізації результатів та виявлення диспропорцій у сприйнятті корпоративної культури на різних рівнях запропоновано використання радарної (пелюсткової) діаграми.

Розроблений методичний підхід дозволяє інтегрувати різномірні кількісні та якісні параметри оцінки корпоративної культури підприємства, забезпечуючи можливість визначення рівня її гендерної орієнтованості. Його наукова новизна полягає у поєднанні аксіологічного, системного та функціонального підходів до аналізу культури з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона, що надає можливість об'єктивно співставляти показники різної природи.

З метою перевірки придатності розробленого методичного підходу для практичного застосування проведено апробацію на базі автотранспортного підприємства середнього розміру, що функціонує у місті Харкові. Через складну безпекову ситуацію в Україні та з міркувань конфіденційності назва підприємства не розкривається. Підприємство спеціалізується на вантажних перевезеннях, експлуатації рухомого складу та сервісному обслуговуванні транспортних засобів.

У дослідженні взяли участь 42 працівники (18 жінок і 24 чоловіки), які представляли різні рівні управління. Анкетування проводилося за чотирма сферами прояву корпоративної культури – управлінсько-економічною, соціально-психологічною, нормативно-правовою та духовною – і чотирма рівнями сприйняття (індивідуальним, груповим, організаційним і міжорганізаційним).

Первинні оцінювання здійснювалися за п'ятибальною шкалою. Для прикладу в таблиці 5 наведено фрагмент розрахунків за управлінсько-економічною сферою (індивідуальний рівень).

Первинні оцінювання за кожним із показників переводилися у безрозмірну форму шляхом нормалізації:

$$x'_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (3)$$

Для перетворення нормованих значень у шкалу бажаності використано функцію Харрінгтона:

$$d_i = e^{-e^{-k(x'_i - x_0)}}, \quad (4)$$

де x'_i – нормоване значення показника [0–1];
 x_0 – точка середнього рівня бажаності («задовільно»);

k – коефіцієнт крутизни кривої (чутливість до відхилень).

Таблиця 5 – Вихідні дані та нормалізація показників

№	Показник	Первинне значення, балів	Мін	Макс	Нормоване x_i'
	<i>Управлінсько-економічна сфера</i>				
1.1.1	Рівень задоволеності оплатою праці	4,0	1	5	0,75
1.1.2	Доступність можливостей кар'єрного зростання	3,5	1	5	0,625
	<i>Соціально-психологічна сфера</i>				
1.2.1	Відчуття поваги та підтримки	4,3	1	5	0,825
1.2.2	Рівень психологічного комфорту у колективі	4,0	1	5	0,75
	<i>Нормативно-правова сфера</i>				
1.3.1	Обізнаність щодо політик недискримінації	3,2	1	5	0,55
1.3.2	Довіра до механізмів захисту прав працівників	3,0	1	5	0,50
	<i>Духовна сфера</i>				
1.4.1	Можливість самореалізації незалежно від статі	4,1	1	5	0,775
1.4.2	Прийнятність середовища для вираження особистих цінностей	3,9	1	5	0,725

Джерело: сформовано авторами на основі первинних даних опитування та власних розрахунків.

Приймаємо $k=2,5$ і $x_0=0,5$. Такі параметри є класичними для шкали Харрінгтона [22] і забезпечують відповідність між кількісними значеннями та психологічним сприйняттям рівнів «погано – добре». Зокрема, при $x=0,5$ отримаємо $d \approx 0,43$ (задовільно), при $x=0,8$ – $d \approx 0,8$ (добре).

Розрахунки показника бажаності по індивідуальному рівню оцінювання наведено в таблиці 6.

В таблиці 7 визначено середні значення бажаності для всіх виділених сфер (усереднено за всіма рівнями сприйняття).

Загальний інтегральний показник індивідуального рівня оцінювання:

$$D_{\text{інд}} = \sqrt[4]{0,71 \cdot 0,80 \cdot 0,45 \cdot 0,76} = 0,67$$

що відповідає рівню «добре» за шкалою бажаності у таблиці 3.

Отримане значення $D=0,67$ засвідчує наявність у колективі відносно гармонійного мікроклімату, де цінності поваги та взаємопідтримки вже інтегровані у поведінкову модель працівників. Водночас найнижчий показник у нормативно-правовій сфері (0,45) свідчить про слабку поінформованість персоналу щодо політик недискримінації та механізмів захисту прав. Це вказує на потребу в додаткових інформаційно-освітніх заходах і вдосконаленні внутрішніх процедур реагування.

В цілому результати апробації підтверджують ефективність функції бажаності для інтеграції кількісних та якісних показників у

єдину шкалу. Така процедура дозволяє наочно ідентифікувати сильні й проблемні сфери корпоративного середовища, а також відстежувати динаміку розвитку гендерної культури підприємства у часі.

Аналогічні розрахунки проведено для групового, організаційного та міжорганізаційного рівнів оцінювання корпоративної культури. Для кожного рівня здійснювалась нормалізація первинних показників, визначення часткових коефіцієнтів бажаності за функцією Харрінгтона та подальше узагальнення за чотирма сферами прояву (управлінсько-економічною, соціально-психологічною, нормативно-правовою та духовною). Отримані результати наведено у таблиці 8.

Для визначення узагальної оцінки рівня гендерно орієнтованої корпоративної культури автотранспортного підприємства використано середнє геометричне значення інтегральних показників за всіма рівнями:

$$D = \sqrt[4]{0,67 \cdot 0,70 \cdot 0,72 \cdot 0,69} = 0,695.$$

Отже, загальний рівень гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства становить $D=0,695$, що відповідає рівню «добре» за шкалою бажаності Харрінгтона. Результати свідчать про достатньо високий рівень узгодженості ціннісних, поведінкових і нормативних компонентів корпоративного середовища. Позитивна динаміка спостерігається на груповому та організаційному рівнях, де найактивніше впроваджуються

практики інклюзивного управління та комунікації. Водночас на міжорганізаційному рівні виявлено окремі обмеження, зумовлені зниженням інтенсивності партнерських контактів через воєнний стан і перебої у зовнішньоекономічних зв'язках.

Загальне інтегральне оцінювання підтверджує ефективність запропонованого методичного підходу для комплексного моніторингу гендерної орієнтованості корпоративної культури транспортних підприємств. Методика дозволяє не лише кількісно відобразити стан інклюзивності організаційного середовища, але й визначити пріоритетні напрями вдосконалення управлінських рішень у післявоєнний період.

Запропонований підхід дозволив кількісно представити рівень гендерної чутли-

вості організаційного середовища, виявити сфери дисбалансу та визначити напрями подальшого вдосконалення. Зокрема, рекомендовано:

- упровадити механізми регулярного моніторингу гендерних показників персоналу;
- переглянути систему оцінювання кадрів із урахуванням принципів інклюзивності;
- включити елементи гендерно орієнтованого навчання до програм розвитку персоналу.

Таким чином, апробація підтвердила практичну ефективність розробленої методики для оцінювання та моніторингу гендерної орієнтованості корпоративної культури на автотранспортних підприємствах у сучасних умовах соціально-економічної трансформації України.

Таблиця 6 – Розрахунок часткових показників бажаності на індивідуальному рівні

№	Показник	Нормоване x_i'	Показник функції бажаності	Інтерпретація
1.1.1	Задоволеність оплатою праці	0,75	0,77	Добре
1.1.2	Кар'єрне зростання	0,625	0,65	Задовільно
1.2.1	Повага та підтримка	0,825	0,84	Добре
1.2.2	Психологічний комфорт	0,75	0,77	Добре
1.3.1	Обізнаність щодо політик	0,55	0,48	Задовільно
1.3.2	Довіра до механізмів захисту	0,50	0,43	Задовільно
1.4.1	Самореалізація	0,775	0,80	Добре
1.4.2	Прийнятність середовища	0,725	0,73	Добре

Джерело: сформовано авторами на основі власних розрахунків.

Таблиця 7 – Розрахунок інтегральних показників бажаності рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства

Сфера	Узагальнений показник бажаності	Інтерпретація
Управлінсько-економічна	0,71	Добре
Соціально-психологічна	0,80	Добре
Нормативно-правова	0,45	Задовільно
Духовна	0,76	Добре

Джерело: узагальнено авторами на основі результатів розрахунків.

Таблиця 8 – Інтегральні показники за рівнями оцінювання корпоративної культури

Рівень оцінювання	Інтегральний показник узагальненої функції	Інтерпретація
Індивідуальний	0,67	Добре
Груповий	0,70	Добре
Організаційний	0,72	Добре
Міжорганізаційний	0,69	Добре

Джерело: узагальнено авторами на основі результатів розрахунків.

На відміну від більшості існуючих методик, які орієнтовані переважно на ціннісні чи поведінкові аспекти організаційного середовища, запропонована модель враховує гендерно-чутливий вимір корпоративної культури, який до цього часу залишався недостатньо дослідженим. Вона забезпечує можливість кількісного представлення таких нематеріальних категорій, як інклюзивність, рівність можливостей, довіра, психологічний комфорт, толерантність, – що має важливе практичне значення для управління персоналом і соціальної відповідальності бізнесу.

Порівняно з традиційними підходами, де результати оцінювання носять описовий характер, у запропонованій системі застосовується математичне моделювання, що підвищує точність і відтворюваність результатів. Крім того, використання радарної діаграми для візуалізації інтегральних оцінювань дозволяє наочно ідентифікувати дисбаланси між сферами корпоративної культури та рівнями її сприйняття.

Впровадження запропонованої методики оцінювання рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури має не лише соціальне, а й економічне значення. Гендерно збалансоване корпоративне середовище формує ефективну систему управління людським капіталом, знижує плинність кадрів, оптимізує витрати на підбір і адаптацію персоналу, підвищує залученість працівників і продуктивність праці. У результаті підприємство отримує стабільнішу структуру витрат та більш передбачувані результати діяльності.

На стратегічному рівні високий рівень гендерної орієнтованості культури сприяє зміцненню ділової репутації, зростанню інвестиційної привабливості та довіри з боку партнерів, донорів і замовників. Це формує додану вартість бренду роботодавця, що є важливою конкурентною перевагою в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів.

Згідно з теорією людського капіталу Т. Шульца [23] та Г. Бекера [24], інвестиції у розвиток людських ресурсів, зокрема забезпечення рівних можливостей для чоловіків і жінок, підвищують загальну продуктивність праці та інноваційний потенціал підприємства. Включення жінок у процеси прийняття рішень забезпечує повніше використання кадрового потенціалу та створює передумови для довгострокового економічного зростання.

Теорія корпоративного управління підтверджує, що різноманіття складу керівних

органів позитивно впливає на ефективність управлінських рішень і ринкову вартість компаній. Дослідження Д. Картера, Б. Сімкінса та В. Сімсона [25] показали, що гендерне різноманіття рад директорів корелює зі зростанням вартості акцій та підвищенням рентабельності. Подальші узагальнення С. Тер'єсен, Р. Сілі та В. Сінг [26] підтверджують, що збалансована участь жінок у стратегічному менеджменті підвищує інноваційність і гнучкість корпоративних структур.

Сучасні емпіричні дані демонструють прямий економічний ефект від підвищення рівня гендерної орієнтованості культури. За даними McKinsey & Company [27], компанії з гендерно збалансованим керівництвом мають на 25 % більшу ймовірність перевищення середньоринкових фінансових результатів. Аналогічні висновки наводить аналітичний центр Catalyst [28], який зафіксував статистично значущий зв'язок між участю жінок у вищому менеджменті та зростанням дохідності активів. OECD [29] підкреслює, що підвищення рівня гендерної рівності стимулює зростання ВВП через розширення участі жінок у трудовій діяльності та підвищення загальної продуктивності праці.

За даними International Labour Organization [30], гендерна збалансованість персоналу покращує репутаційний капітал компанії, знижує плинність кадрів і витрати на найм, що формує стійку економічну вигоду. У макроекономічному вимірі World Economic Forum [31] виявив тісну кореляцію між рівнем гендерного розриву та індексом глобальної конкурентоспроможності: країни з більш рівномірним гендерним балансом демонструють вищі темпи економічного розвитку.

Впровадження гендерної орієнтованості корпоративної культури слід розглядати системно та комплексно, оскільки її економічні та управлінські ефекти проявляються одночасно на різних рівнях – від конкретного підприємства, через рівень керівників та управлінських команд до національної економіки, а потенційно й глобальної конкурентоспроможності. Такий багаторівневий підхід дозволяє оцінити не лише соціальні, а й економічні наслідки, прогнозувати витрати та вигоди й обґрунтовувати стратегічні рішення.

Дослідження економічного ефекту підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури доцільно здійснювати в межах багаторівневої системи, що

відображає взаємозв'язок підприємств, галузей і національної економіки. Такий підхід відповідає принципам ієрархічності та рекурсивності життєздатних систем [32], у яких кожен рівень функціонує як відносно автономна, але взаємопов'язана підсистема.

У межах цієї парадигми виокремимо три основні рівні аналізу:

1. Мікрорівень – окреме підприємство або організація, де зміни у рівні гендерної орієнтованості корпоративної культури безпосередньо впливають на ефективність управління, інноваційну активність та фінансові результати.

2. Мезорівень – галузевий або регіональний рівень, де оцінюється гендерна орієнтованість культури загалом у секторі, що формує сукупний ефект від взаємодії підприємств і розподілу трудових ресурсів.

3. Макрорівень – національна економіка, де гендерно збалансоване середовище проявляється у зростанні ВВП, підвищенні зайнятості, продуктивності праці та соціальної стабільності.

У цій статті запропонована методика оцінювання розглядається на мікрорівні, що дозволяє кількісно оцінити вплив гендерної рівноваги на управлінські та економічні показники підприємства. Водночас канва методики має універсальний характер і може бути адаптована для аналізу на мезо- та макрорівнях за умови підбору та коригування показників відповідно до специфіки кожного рівня, забезпечуючи узгодженість оцінювання та інтеграцію результатів у багаторівневу систему аналізу.

Такий підхід поєднує гнучкість методики з її аналітичною структурою та системністю, дозволяє уникнути неоднозначності у трактуванні поняття «корпоративна культура» на рівнях вище підприємства та зберігає наукову обґрунтованість і практичну застосовність.

Враховуючи багаторівневу природу впливу гендерної орієнтованості, далі розглянемо її економічні та управлінські наслідки на мікро-, мезо- та макрорівнях, демонструючи, як зміни на рівні окремого підприємства транслуються у ширші економічні системи.

1. Мікрорівень – рівень підприємства

З економічної точки зору, підприємства з високим рівнем гендерної збалансованості мають тенденцію до підвищення інноваційного потенціалу завдяки більшій різноманітності управлінських стилів і підходів до прийняття рішень. Це забезпечує ефективні-

ше використання ресурсів, скорочення втрат від неузгодженості дій і покращення внутрішньої комунікації.

Своєю чергою, низький рівень гендерної орієнтованості корпоративної культури зумовлює неекономічні втрати – зниження мотивації, зростання прихованого опору змінам, конфліктність і неефективне використання кадрового потенціалу. В економічному вимірі це проявляється у підвищених транзакційних витратах, уповільненні інноваційних процесів і втратах продуктивності.

Таким чином, підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури виступає непрямим чинником зростання економічної стійкості підприємства, посилення його адаптивності до зовнішніх викликів і підвищення результативності управління. Запропонована методика дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця у цій сфері, а й прогнозувати економічні наслідки впровадження принципів гендерної рівності в управлінські практики підприємства.

Оцінювання рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури за безрозмірною шкалою бажаності (0–1) дозволяє не лише кількісно відобразити стан корпоративного середовища, а й визначити його управлінські та економічні наслідки. Для забезпечення практичної інтерпретації отриманих значень доцільно встановити якісний зв'язок між рівнем гендерної орієнтованості та відповідними ефектами, що проявляються у сфері управління.

З цією метою було побудовано аналітичну матрицю, яка відображає кореляцію між кількісними значеннями шкали, якісними характеристиками корпоративного середовища та очікуваними економічними ефектами (табл. 9).

Як видно з таблиці 9, поступове підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури супроводжується переходом від реактивної до проактивної моделі управління персоналом, що забезпечує якісне покращення економічних результатів діяльності підприємства.

Чим вищим є показник за шкалою бажаності, тим більшою є узгодженість управлінських рішень, ефективність використання людського капіталу та стійкість до зовнішніх викликів.

Для відображення внутрішньо корпоративного рівня взаємозв'язків впливу гендерно орієнтованої корпоративної культури на економічну результативність підприємства запропоновано функціональну залежність:

$$E_t = f(D_t, P_t, I_t, O_t, M_t) \quad (5)$$

де E_t – економічна результативність підприємства у момент часу t ;

D_t – коефіцієнт гендерної орієнтованості корпоративної культури, як культурно-інституційний фактор [0-1];

P_t – людський капітал (освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу, досвід, компетентності), як кадрово-компетентнісний фактор;

I_t – інвестиційна та інноваційна активність (ресурсна база розвитку, здатність до технологічного оновлення), як ресурсно-інноваційний фактор;

O_t – організаційна якість управління (ефективність управлінських структур і процесів, прозорість, довіра, зворотний зв'язок), як організаційно-управлінський фактор;

M_t – мотиваційно-комунікативне середовище (соціально-психологічний клімат, згуртованість, підтримка та рівень довіри в колективі), як соціально-поведінковий фактор.

Підвищення рівня коефіцієнта D сприяє більш ефективному використанню людського капіталу P і стимулює розвиток інвестиційно-інноваційної активності I , а через удосконалення організаційної якості управління O

та покращення мотиваційно-комунікативного середовища M забезпечує зростання загальної економічної результативності E .

Таким чином, інтеграція принципів гендерної рівності в корпоративну культуру розглядається не лише як соціальна вимога, а й як чинник формування економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2. Мезорівень – галузевий або регіональний

На мезорівні (галузі або регіону) високий рівень гендерної орієнтованості корпоративної культури сприяє зростанню інноваційного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності секторів економіки.

На мезорівні вплив гендерної орієнтованості корпоративної культури проявляється через системну взаємодію підприємств певної галузі чи регіону, які утворюють спільний соціально-економічний простір. Формування інклюзивних практик у провідних організаціях створює ефект мультиплікатора, коли стандарти корпоративної поведінки, кадрової політики та управлінських підходів поширюються на суміжні підприємства.

Таблиця 9 – Наслідки та ефекти зміни рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємства

Рівень за шкалою бажаності	Характеристика корпоративного середовища	Управлінські наслідки	Економічні ефекти
Дуже погано (0,00–0,20)	Гендерна нерівність, відсутність політик інклюзії, толерування дискримінаційних практик	Висока плинність кадрів, низька мотивація, конфліктність, слабка довіра до керівництва	Втрати продуктивності, зростання транзакційних і кадрових витрат, погіршення іміджу роботодавця
Погано (0,20–0,37)	Формальне декларування рівності без практичного втілення; переважають однорідні управлінські стилі	Часткове зниження конфліктності, але зберігаються бар'єри у кар'єрному розвитку	Повільна оптимізація витрат, низька результативність інноваційних процесів
Задовільно (0,37–0,63)	Існують окремі гендерно чутливі ініціативи; починає формуватись культура взаємоповаги	Поліпшується комунікація, підвищується залученість персоналу, знижується опір змінам	Оптимізація витрат на персонал, стабілізація кадрової структури
Добре (0,63–0,80)	Гендерна рівність підтримується більшістю управлінських практик; існує лідерська підтримка інклюзивності	Висока довіра, злагоджена командна взаємодія, розвиток інноваційного потенціалу	Зростання продуктивності праці, підвищення ефективності управління, зниження непрямих витрат
Дуже добре (0,80–1,00)	Гендерна рівність інтегрована у корпоративну стратегію, є механізми моніторингу та оцінки	Стійка інклюзивна культура, стратегічна узгодженість рішень, високий рівень довіри	Зміцнення економічної стійкості, підвищення конкурентоспроможності, формування доданої вартості бренду роботодавця

Джерело: розроблено авторами на основі систематизації наукових джерел та стандартної шкали бажаності.

З економічного погляду, підвищення середнього рівня гендерної збалансованості в галузі сприяє оптимізації ринку праці, зниженню структурного безробіття, підвищенню мобільності кадрових потоків і розвитку інноваційних кластерів.

На управлінському рівні це виражається у формуванні мережевих партнерств, спільних програм професійного розвитку, наставництва та кооперації, що підсилює конкурентоспроможність галузевого сегмента.

Для кількісного відображення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури на мезорівні доцільно визначити інтегральний регіональний/галузевий індекс (Dr_t):

$$Dr_t = \sum_{i=1}^n D_{i,t} \cdot \omega_{i,t}, \quad (6)$$

де Dr_t – інтегральний регіональний (галузевий) індекс гендерної орієнтованості корпоративної культури (середнє зважене значення);

$D_{i,t}$ – інтегральний показник рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури i -го підприємства [0-1];

$\omega_{i,t}$ – ваговий коефіцієнт значущості i -го підприємства в галузі/регіоні (наприклад, частка у виробництві, доходах або зайнятості), $\sum \omega_i = 1$;

n – кількість підприємств в галузі/регіоні.

Для міжгалузевого порівняння застосовується стандартизована форма:

$$Dr_t^* = \frac{Dr_t - \min(Dr_t)}{\max(Dr_t) - \min(Dr_t)}, \quad (7)$$

Усі D_i нормалізуються у межах [0;1], що забезпечує сумісність даних різних секторів. Отриманий індекс може використовуватися як агрегований вимір соціально-організаційного потенціалу галузі.

Регіональні/галузеві індекси Dr_t формуються для кожної галузі (або регіону) окремо. Отримане значення Dr_t дозволяє класифікувати стан галузевої корпоративної культури за шкалою бажаності (табл. 10). Зростання Dr_t свідчить про підвищення рівня гендерної зрілості галузі та пов'язане зі зростанням продуктивності праці, ділової репутації й інвестиційної привабливості сектору.

Як видно з таблиці 10, підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури на мезорівні створює ланцюговий ефект удосконалення управлінських практик, посилює кадрову стабільність і підвищує ефективність галузевої економіки.

Для аналітичного відображення кумулятивного впливу гендерної орієнтованості корпоративної культури на мезорівневі економічні результати доцільно представити

інтегровану економічну результативність галузі або регіону (Er) як функцію взаємопов'язаних соціально-економічних чинників:

$$Er_t = f(Y_t(Dr_t), S_t(Dr_t), R_t(Dr_t), C_t(Dr_t), T_t(Dr_t)), \quad (8)$$

або у скороченій рекурсивній формі:

$$Er_t = f(Dr_t), \quad (9)$$

де Y_t – продуктивність праці (ефективність використання людських ресурсів);

S_t – рівень соціальної згуртованості та організаційної довіри;

R_t – ділова репутація та інституційна привабливість галузі;

C_t – рівень кадрової стабільності (плинність персоналу, гендерна збалансованість у менеджменті);

T_t – інституційно-технологічне середовище (наявність державних стимулів, технологічних інновацій, регуляторна підтримка гендерних практик).

На мезорівні враховуються агреговані ефекти підприємств через індекс Dr_t , який опосередковано впливає на продуктивність, соціальну згуртованість, репутацію, кадрову стабільність і технології. Це дозволяє відобразити мультиплікаторний ефект галузі/регіону без прямого дублювання змінних мікрорівня. Індекс гендерної орієнтованості корпоративної культури (Dr_t) безпосередньо впливає на ключові параметри (Y, S, R, C, T), які визначають економічний результат. Таким чином, гендерна орієнтованість виступає інтегруючим фактором, що опосередковано формує економічну ефективність через систему взаємопов'язаних економічних і соціальних параметрів. Таким чином, на мезорівні модель зберігає рекурсивну структуру, в якій сукупна економічна результативність галузі Er_t розглядається як агрегована функція внутрішньоорганізаційних параметрів підприємств, інтегрованих через індекс гендерної орієнтованості Dr_t .

Функція $f(\cdot)$ відображає комплексну залежність між культурними, соціальними та економічними параметрами галузі, де підвищення Dr сприяє зростанню інтегрованої економічної результативності галузі або регіону Er через покращення організаційного клімату, зменшення конфліктності, підвищення залученості персоналу й розширення інноваційної активності.

У такий спосіб гендерна орієнтованість корпоративної культури виступає не самоодстатнім, а системоутворювальним чинником підвищення ефективності функціонування галузі. Її економічний вплив опосередковується соціальними механізмами взаємодії, що робить доцільним застосування методів кореляційно-регресійного аналізу для емпіричної оцінки параметрів функції $f(\cdot)$.

Таблиця 10 – Основні ефекти впровадження гендерної орієнтованості корпоративної культури підприємств на мезорівні

Рівень за шкалою бажаності	Характеристика галузевого середовища	Управлінські наслідки	Економічні ефекти
Дуже погано (0,00–0,20)	Відсутність гендерної політики, домінування закритих управлінських структур	Кадровий дефіцит, висока плинність кадрів, замкненість ринку праці	Стагнація, зниження продуктивності, втрата інвестиційної привабливості
Погано (0,20–0,37)	Формальне декларування рівності без практичного впровадження	Нерівномірний розподіл можливостей між підприємствами, низька мобільність кадрів	Повільне оновлення ринку праці, незначне зростання ефективності
Задовільно (0,37–0,63)	Існують поодинокі гендерно чутливі ініціативи у великих компаніях	З'являються спільні освітні та кадрові програми, розширюється коло партнерств	Оптимізація витрат, стабілізація зайнятості, поява галузевих інновацій
Добре (0,63–0,80)	Підтримка інклюзивних практик на більшості підприємств	Формування галузевих кластерів, професійних мереж, обмін досвідом	Підвищення продуктивності, розвиток конкурентних переваг регіону
Дуже добре (0,80–1,00)	Гендерна рівність інтегрована в галузеву політику та регіональні стратегії	Висока узгодженість управлінських практик, розвиток лідерства	Зростання інвестицій, інноваційна синергія, підвищення експортного потенціалу

Джерело: розроблено авторами на основі систематизації наукових джерел та стандартної шкали бажаності.

3. Макрорівень – національна економіка

На макрорівні гендерна орієнтованість культури стає інституційним чинником економічного зростання та впливає на економіку опосередковано через кілька каналів – людський капітал, участь у праці, продуктивність, інституційну довіру та стабільність. Гендерно збалансоване корпоративне середовище, інтегроване у національні інституційні рамки, сприяє підвищенню рівня зайнятості, розвитку людського капіталу, зміцненню соціальної стабільності та конкурентоспроможності країни. Тому кінцевий ефект має бути функцією цих каналів плюс прямий компонент, що відображає вплив корпоративної практики як частини виробничого режиму.

Відповідно до аналітики OECD і WEF [29, 31], підвищення участі жінок у формальних секторах економіки на 10 % може збільшити ВВП на 2–3 %, що підтверджує макроекономічну значущість інклюзивних корпоративних політик.

Узагальнено взаємозв'язок між середнім рівнем гендерної орієнтованості корпоративної культури регіонів/галузей (Dr_t) і національним результатом. Національний індекс гендерної орієнтованості культури $Dnat_t$ –

це зважене середнє галузевих індексів з урахуванням їх економічного внеску:

$$Dnat_t = \sum_{i=1}^m Dr_{j,t} \cdot \omega_{j,t}, \quad (10)$$

де Dr_t – індекс гендерної орієнтованості корпоративної культури в j -му регіоні/галузі у момент часу t ;

$\omega_{j,t}$ – ваговий коефіцієнт частки галузі/регіону у ВВП, у загальній зайнятості, або у створеній доданої вартості ($\sum \omega_j = 1$);

m – кількість галузей/регіонів у національній економіці.

Показник D_{nat} формується на основі зваженого агрегування регіональних індексів Dr , що відображає рекурсивний характер взаємозв'язку між рівнями культури. Підсумкові системні наслідки підвищення рівня гендерної орієнтованості культури на національну економічну результативність подано у таблиці 11.

Як свідчать дані таблиці 11, високий рівень гендерної орієнтованості культури формує макроекономічну стійкість держави, забезпечує ефективне використання трудового потенціалу та підвищує глобальні рейтинги інклюзивності.

Таблиця 11 – Системні наслідки підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури на макрорівні

Рівень за шкалою бажаності	Соціально-економічна характеристика	Інституційні наслідки	Макроекономічні ефекти
Дуже погано (0,00–0,20)	Гендерна сегрегація ринку праці, обмежена участь жінок у прийнятті рішень	Зростання нерівності доходів, слабкість інститутів	Зниження ВВП, нестійкість економіки
Погано (0,20–0,37)	Початкове впровадження гендерних політик без координації	Часткове зменшення розривів у доходах, підвищення довіри до держінститутів	Повільне зростання зайнятості, обмежений інвестиційний ефект
Задовільно (0,37–0,63)	Активізація інклюзивних програм у держсекторі та великих компаніях	Розвиток інституційного партнерства, покращення соціальної мобільності	Зростання продуктивності, підвищення ВВП, стабілізація ринку праці
Добре (0,63–0,80)	Гендерна рівність визнана економічним пріоритетом	Інтеграція гендерного підходу в політики розвитку	Підвищення ефективності економіки, зменшення соціальної напруги
Дуже добре (0,80–1,00)	Повна інтеграція принципів гендерної рівності в національні стратегії	Стійка інституційна культура рівності, інклюзивна економіка	Прискорене економічне зростання, зміцнення глобальної конкурентоспроможності

Джерело: розроблено авторами на основі систематизації наукових джерел та стандартної шкали бажаності.

З точки зору моделей ендегенного зростання [33], агрегований індекс гендерної орієнтованості корпоративної культури D_{nat} може розглядатися як ендегенний чинник, що стимулює нарощення людського та соціального капіталу. Водночас національний індекс гендерного розриву GI за даними Global Gender Gap Index [31] відображає загальний рівень структурних нерівностей між жінками і чоловіками на рівні країни за напрямками (економіка, освіта, здоров'я, політика) і не збігається з корпоративною культурою, тобто, показує інший аспект гендерної нерівності. Формально вплив гендерної орієнтованості корпоративної культури на національну економічну результативність можна подати у вигляді функціонального співвідношення:

$$E_{nat} = f(Dnat, GI, H, L, Q, A, V, X), \quad (11)$$

де E_{nat} – національна економічна результативність (наприклад, темпи росту ВВП, продуктивність праці у національному масштабі, загальний рівень економічної ефективності країни);

$Dnat$ – агрегований індекс гендерної орієнтованості культури;

GI – індекс гендерного розриву між жінками і чоловіками на рівні країни;

H – якісний людський капітал (освіта, навички, інвестиції в навчання);

L – кількісний людський капітал – доступність та ефективність використання робочої сили (зайнятість, участь у праці, ефективні робочі години);

Q – якість інститутів та довіра (урядова/правова інфраструктура тощо);

A – технологічний розвиток (інновації, цифровізація, R&D);

V – фактор шоків та нестабільності (включно з інтенсивністю воєнних дій, економічними шоками);

X – набір контрольних змінних (відкритість економіки, інвестиції, демографія тощо).

Національна економічна результативність E_{nat} розглядається як функція, у якій підвищення агрегованого індексу гендерної орієнтованості корпоративної культури $Dnat$ сприяє зростанню E_{nat} як прямо, так і опосередковано через людський капітал H , L якість інститутів Q та технологічний розвиток A . Фактор шоків V та контрольні змінні X враховують додаткові зовнішні обставини та специфіку національного економічного середовища, що модулює силу впливу основних чинників.

Економічний ефект високого рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури має синергетичний системний характер: зміни на рівні підприємства акумулюються в галузевих та національних показниках. Збалансована гендерна структура створює передумови для стійкого економічного розвитку, підвищення соціальної згуртованості та зниження управлінських ризиків.

Таким чином, підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури виступає багаторівневим фактором економіч-

ної стійкості, який інтегрує мікро-, мезо- та макроекономічні вигоди у єдину систему корпоративного та суспільного розвитку.

Практичне значення розробленої методики полягає у можливості її використання підприємствами для аудиту гендерної рівності, визначення слабких місць корпоративного середовища, підготовки управлінських рішень щодо підвищення інклюзивності та ефективності взаємодії в колективах. У перспективі її можна адаптувати для оцінювання інших аспектів організаційної культури – зокрема, екологічної чи етичної орієнтації підприємств.

На мікрорівні модель має структурно-індикативний характер і не передбачає формальної функціональної залежності, оскільки гендерна орієнтованість культури проявляється через поведінкові, управлінські та комунікаційні аспекти, які неможливо адекватно описати єдиною аналітичною функцією.

На мезо- та макрорівнях інтеграція показників дозволяє простежити узагальнену залежність економічної результативності від рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури, що забезпечує системну логіку від підприємства до галузі й національної економіки.

Водночас запропонований підхід поки що має теоретико-методичний характер і потребує подальшої емпіричної апробації. Наступним кроком доцільно передбачити проведення експериментальних досліджень на підприємствах різних галузей для верифікації системи показників, визначення вагомості окремих критеріїв і уточнення міжрівневих взаємозв'язків у реальних умовах.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що проблема оцінювання гендерної орієнтованості корпоративної культури є багатовимірною і вимагає поєднання кількісних і якісних підходів. У процесі аналізу було виявлено, що більшість існуючих методик діагностики корпоративної культури не враховують гендерного виміру, а отже, не дозволяють повною мірою оцінити рівень інклюзивності організаційного середовища. Це зумовлює необхідність створення удосконаленого методичного підходу, який забезпечує комплексне оцінювання гендерної чутливості культури підприємства.

Запропонований у дослідженні підхід базується на матричній структурі, що охоплює чотири рівні сприйняття корпоративної культури (індивідуальний, груповий, організаційний і міжорганізаційний) та чотири сфери її прояву (управлінсько-економічну, соціаль-

но-психологічну, нормативно-правову та духовну). Така побудова дозволяє врахувати як формальні, так і неформальні елементи корпоративної культури, а також диференціювати сприйняття гендерної рівності різними групами стейкхолдерів.

Інтеграція показників здійснюється за допомогою узагальненої функції бажаності Харрінгтона, що забезпечує стандартизацію даних і дозволяє кількісно визначити ступінь наближення корпоративної культури до стану гендерного балансу. Застосування цього методу дає змогу не лише виявити рівень гендерної орієнтованості, а й ідентифікувати сфери, які потребують корекції, – управлінську, соціальну, нормативну чи ціннісну.

Отримані результати підтверджують доцільність використання запропонованої системи показників і методики інтегрального оцінювання для подальших емпіричних досліджень. Розроблений підхід має практичне значення для удосконалення політик корпоративної соціальної відповідальності, формування інклюзивного середовища, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та зміцнення репутаційного капіталу підприємства.

З економічної точки зору, підвищення рівня гендерної орієнтованості корпоративної культури сприяє зниженню транзакційних витрат, оптимізації структури витрат на персонал, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Встановлений у дослідженні зв'язок між рівнем показника гендерної орієнтованості корпоративної культури і відповідними управлінсько-економічними ефектами підтверджує, що гендерна рівність є важливим чинником формування економічної стійкості та довгострокової результативності діяльності.

Оцінювання гендерної орієнтованості запропоновано здійснювати у трирівневій системі – мікрорівень (підприємство), мезорівень (галузь) і макрорівень (національна економіка). На мікрорівні методика має структурно-індикативний характер, що дозволяє ідентифікувати внутрішні чинники інклюзивності без формальної функціональної залежності. На мезорівні показники агрегуються у вигляді інтегрального індексу, що відображає узагальнений рівень гендерної орієнтованості корпоративної культури галузі, а на макрорівні цей індекс корелює з економічними результатами, соціальною стабільністю та інституційною якістю. Така трирівнева побудова забезпечує рекурсивну логіку впливу – від підприємства до економіки загалом.

Таким чином, запропонований методологічний підхід створює основу для системного моніторингу гендерної орієнтованості корпоративної культури, що сприятиме формуванню нових стандартів організаційної поведінки, орієнтованих на рівність, довіру, взаємоповагу та сталий розвиток підприємств. Це, своєю чергою, сприятиме формуванню нових стандартів організаційної поведінки, орієнтованих на рівність, довіру, взаємоповагу та сталий розвиток, а також підвищенню ефективності взаємодії на всіх рівнях – від індивідуального до макрорівня національної економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 288 p.
2. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 416 p.
3. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 616 p.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
5. Beck D., Cowan C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change. Oxford: Wiley-Blackwell, 1996. 331 p.
6. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley, 1990. 267 p.
7. Deal T. E., Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Revised & Updated ed.). New York, NY: Basic Books, 2000. 232 p.
8. O'Reilly C. A., Chatman J. A. Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. Research in Organizational Behavior. 1996. Vol. 18. P. 157–200.
9. Семикіна М. В., Беляк Т. О. Корпоративна культура в системі соціально-трудових відносин: монографія. Кропивницький: КОД, 2018. 248 с.
10. Федотова І. В. Визначення рівня гендерної чутливості корпоративної культури підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 27–44. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.27>.
11. Володченко Ж. М., Кондратьєв І. М. Гендерні особливості корпоративної культури соціальної організації. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2020. № 167(11). С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4515150>.
12. Stave C., Levin L., Henriksson P. Gender Equality Culture: Measuring Attitudes Towards Gender Equality in the Transport Sector. *Proceedings of The Global Conference on Women's Studies*. 2023. Vol. 2(1). P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.33422/womensconf.v2i1.76>.
13. Blomkvist K., Engzell J., Kappen P., Zander I. Exploring Innovative Work Behavior: A Gender Perspective on Corporate Competitive Culture, Role Models and Intrapreneurs. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. Article 115155. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115155>.
14. Yilmaz M. K., Hacıoglu U., Tatoglu E., Aksoy M., Duran S. Measuring the Impact of Board Gender and Cultural Diversity on Corporate Governance and Social Performance: Evidence from Emerging Markets. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. 2023. Vol. 36(2). Article 2106503. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106503>.
15. Utoft E. H. Exploring Linkages Between Organisational Culture and Gender Equality Work – An Ethnography of a Multinational Engineering Company. *Evaluation and Program Planning*. 2020. Vol. 79. Article 101791. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eval-progplan.2020.101791>.
16. Steyn R., De Bruin G. Investigating the Validity of the Human Resource Practices Scale in South Africa: Measurement Invariance Across Gender. *SA Journal of Human Resource Management – SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*. 2018. Vol. 16. Article a1038. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1038>.
17. Van Zyl C. J. J. Measurement Invariance Across Gender and Ethnicity on the Emotional Quotient Inventory 2.0. *Journal of Psychology in Africa*. 2016. Vol. 26(2). P. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1163898>.
18. Handy C. Understanding Organizations. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1999. 445 p.
19. Cooke R. A., Szumal J. L. Creating Constructive Cultures: Leading People and Organizations to Better Performance. Hoboken, NJ: Wiley, 2021. 413 p.
20. Fedotova I., Rachwal-Mueller A., Riznyk I., Panchenko A. Methodological Approach to Assessing Stakeholders' Perception of Corporate Culture in Enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2024. Vol. 1. No. 13. P. 131–147. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0113>.
21. Овчаренко М. І., Червякова С. В. Методичне забезпечення оцінки стану корпоративної культури підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 2. С. 130–141. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.2-11>.
22. Miranda de Souza A., Soares de Lima G. E., Nalon G. H. et al. Application of the Desirability Function for the Development of New Composite Eco-Efficiency Indicators for Concrete. *Journal of Building Engineering*. 2021. Vol. 40. Article 102374. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.102374>.
23. Schultz T. W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.

24. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>
25. Carter D. A., Simkins B. J., Simpson W. G. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*. 2003. Vol. 38, No. 1. P. 33–53.
26. Terjesen S., Sealy R., Singh V. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*. 2009. Vol. 17, No. 3. P. 320–337. DOI: [10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x)
27. McKinsey & Company. *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. New York: McKinsey & Company, 2020. 56 p.
28. Catalyst. Quick take: Why diversity and inclusion matter (June 24, 2020). Catalyst Research Center, 2020. URL: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/>
29. Fluchtmann J., Adema W., Keese M. (eds.). *Gender equality and economic growth: Past progress and future potential*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, №304. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/fb0a0a93-en>
30. International Labour Organization (ILO). *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. Geneva: ILO, 2019. 149 p. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
31. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>
32. Beer S. *The Heart of the Enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons, 1979. 289 p.
33. Romer P. M. Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 1990. Vol. 98, S5. P. S71–S102. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/261725>
6. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
7. Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Revised & Updated ed.). New York, NY: Basic Books.
8. O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996) Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 157–200.
9. Semykina, M. V. & Belyak, T. O. (2018) *Korporatyvna kultura v systemi sotsialno-trudovykh vidnosyn: monohrafiia* [Corporate culture in the system of social and labor relations: monograph]. Kropyvnytskyi: KOD.
10. Fedotova, I. V. (2018) Vyznachennia rivnia gendernoi chutlyvosti korporatyvnoi kultury pidpriyemstva [Determination of gender sensitivity level of the enterprise corporate culture]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, 31, pp. 27–44. Available at: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.27>
11. Volodchenko, Zh. M. & Kondratiev, I. M. (2020) Hendermi osoblyvosti korporatyvnoi kultury sotsialnoi orhanizatsii [Gender features of corporate culture in social organizations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Chernihivskiy kolehium" imeni T. H. Shevchenka – Bulletin of the National University "Chernihiv Collegium" named after T. H. Shevchenko*, 167(11), pp. 17–22. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4515150>
12. Stave, C., Levin, L. & Henriksson, P. (2023) Gender equality culture: Measuring attitudes towards gender equality in the transport sector. *Proceedings of The Global Conference on Women's Studies*, 2(1), pp. 1–12. <https://doi.org/10.33422/womensconf.v2i1.76>
13. Blomkvist, K., Engzell, J., Kappen, P. & Zander, I. (2025) Exploring innovative work behavior: A gender perspective on corporate competitive culture, role models and intrapreneurs. *Journal of Business Research*, 189, Article 115155. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115155>
14. Yilmaz, M. K., Hacioglu, U., Tatoglu, E., Aksoy, M. & Duran, S. (2023) Measuring the impact of board gender and cultural diversity on corporate governance and social performance: Evidence from emerging markets. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 36(2), Article 2106503. Available at: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106503>
15. Utoft, E. H. (2020) Exploring linkages between organisational culture and gender equality work – An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and Program Planning*, 79, Article 101791. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
16. Steyn, R. & De Bruin, G. (2018) Investigating the validity of the Human Resource Practices Scale in South Africa: Measurement invariance across gender. *SA Journal of Human Resource Management* –

REFERENCES

1. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
2. Schein, E. H. (2017) *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
3. Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 616 p.
4. Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
5. Beck, D. & Cowan, C. (1996) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford: Wiley-Blackwell.

SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 16, Article a1038. Available at: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1038>.

17. Van Zyl, C. J. J. (2016) Measurement invariance across gender and ethnicity on the Emotional Quotient Inventory 2.0. *Journal of Psychology in Africa*, 26(2), pp. 141–148. Available at: <https://doi.org/10.1080/14330237.2016.1163898>.

18. Handy, C. (1999) *Understanding Organizations* (4th ed.). Harmondsworth: Penguin Books.

19. Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (2021) *Creating Constructive Cultures: Leading People and Organizations to Better Performance*. Hoboken, NJ: Wiley.

20. Fedotova, I., Rachwal-Mueller, A., Riznyk, I. & Panchenko, A. (2024) Methodological approach to assessing stakeholders' perception of corporate culture in enterprises. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), pp. 131–147. Available at: <https://doi.org/10.32750/2024-0113>.

21. Ovcharenko, M. I. & Chervyakova, S. V. (2013) Metodichne zabezpechennia otsinky stanu korporatyvnoi kultury pidpriemstva [Methodical support for assessing the state of corporate culture of an enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 2, pp. 130–141. Available at: <https://doi.org/10.21272/mmi.2013.2-11>.

22. Miranda de Souza, A., Soares de Lima, G. E., Nalon, G. H. et al. (2021) Application of the desirability function for the development of new composite eco-efficiency indicators for concrete. *Journal of Building Engineering*, 40, Article 102374. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2021.102374>.

23. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.

24. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press. Available at: <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

25. Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38(1), 33–53.

26. Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance*, 17(3), 320–337. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

27. McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. New York: McKinsey & Company.

28. Catalyst. (2020, June 24). *Quick take: Why diversity and inclusion matter*. Catalyst Research Center. Available at: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> (Accessed: 1 October 2025).

29. Fluchtmann, J., Adema, W., & Keese, M. (Eds.). (2024). *Gender equality and economic*

growth: Past progress and future potential (OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 304). Paris: OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/fb0a0a93-en>

30. International Labour Organization. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. Geneva: ILO.

31. World Economic Forum. (2025). *Global Gender Gap Report 2025*. Geneva: World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/> (Accessed: 1 October 2025)

32. Beer, S. (1979). *The Heart of the Enterprise*. Chichester: John Wiley & Sons.

33. Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(S5), S71–S102. Available at: <http://dx.doi.org/10.1086/261725>

Methodological foundations for assessing the gender orientation of corporate culture in an enterprise

Fedotova I., Kryvoruchko O., Shvedchykova A.

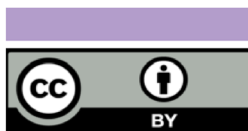
The article examines the methodological foundations for assessing the gender orientation of an enterprise's corporate structure. It is substantiated that under the conditions of modern socio-economic transformations, achieving gender equality is becoming a key factor in the sustainable development of organizations. Corporate culture, as a system of shared values, norms, and behavioral models, reflects the enterprise's real, rather than declarative, attitude toward gender equality issues. At the same time, methodological tools for assessing the gender orientation of corporate culture remain insufficiently developed, as existing approaches are largely limited to demographic or legal indicators, ignoring structural and value-based dimensions.

The purpose of the study is to develop and substantiate a methodological approach to assessing the gender orientation of an enterprise's corporate culture based on the integration of quantitative and qualitative methods. The proposed approach covers four levels of perception—individual, group, organizational, and inter-organizational—and four spheres of assessment: managerial-economic, socio-psychological, legal-regulatory, and spiritual. Such multidimensionality allows for the identification of differences in gender sensitivity at various levels of interaction within the enterprise. To ensure the comparability of heterogeneous indicators, the study employs Harrington's generalized desirability function, which integrates quantitative and qualitative parameters into a single dimensionless assessment scale. This ensures the possibility of an objective assessment of the level of gender balance in the corporate environment and the determination of deviations from the desired state of equality.

A methodological approach is proposed that provides a comprehensive assessment of the gender orientation of corporate culture and creates a foundation for managerial decisions aimed at enhancing inclusivity, harmonizing labor relations, and increasing the economic performance of the enterprise. It is proven that the effect of forming a gender-oriented corporate culture manifests at three levels: micro-, meso-, and macroeconomic, ensuring the interconnection between the

development of individual enterprises, industries, and the national economy as a whole. It is concluded that the implementation of this approach facilitates the integration of social and economic aspects of corporate governance, forming a basis for the sustainable development and competitiveness of the organization.

Keywords: gender equality, corporate culture, assessment methodology, inclusivity, organizational development, social responsibility, desirability function.



Copyright: Федотова І. В., Криворучко О. М., Шведчикова А. О. ©
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.



ORCID iD:

Федотова І. В.

Криворучко О. М.

Шведчикова А. О.

<https://orcid.org/0000-0002-3277-0224>

<https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

<https://orcid.org/0009-0006-8529-0212>