

Горшкова Людмила Олександрівна

старший викладач

кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Державний університет «Житомирська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3292-2945>

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В BANI-СЕРЕДОВИЩІ

У статті здійснено ґрунтовний аналіз еволюції гендерних аспектів лідерства в умовах глобальної невизначеності, стрімкої цифровізації та переходу до BANI-середовища. Актуальність дослідження зумовлена виявленою стагнацією представленості жінок на вищих щаблях управління у 2025 році (29 % у C-suite за даними McKinsey) та специфічними трансформаціями в Україні, де повномасштабна війна водночас посилює традиційні бар'єри та відкриває нові ролі для жінок у гуманітарній і оборонній сферах. Наукова новизна роботи полягає в комплексному дослідженні впливу штучного інтелекту та гібридної роботи на формування нових гендерних бар'єрів, таких як алгоритмічні упередження (AI-bias) та «компетентнісний штраф» у менеджменті. Досліджено теоретичну генезу концепції лідерства: від бінарних стереотипів теорії «Великої людини» до сучасних інклюзивних парадигм. Автор доводить, що в умовах нелінійності та тривожності (BANI) класичні моделі поступаються андрогінній моделі лідерства. Остання передбачає свідому інтеграцію агентич рис (рішучість, автономність) та соціальних рис (емпатія, співпраця). Встановлено, що андрогінність дозволяє лідерам ефективно перемикатися між жорстким управлінням у кризах та емоційною підтримкою колективу, що критично для забезпечення психологічної безпеки в організаціях під час війни. Особливу увагу приділено аналізу бар'єрів просування: еволюції від «скляної стелі» до «лабіринту лідерства» та ефекту «скляної прірви» (glass cliff) у кризовому менеджменті. В українському контексті виявлено значний розрив у домені влади (Power) за індексом гендерної рівності 2025 року. Обґрунтовано систему практичних заходів для подолання цих розривів, включаючи обов'язковий гендерний аудит алгоритмів рекрутингу згідно з EU AI Act, розширення програм менторства у STEM-галузях та впровадження soft-квот на андрогінні компетенції в програмах MBA та державного управління. Зроблено висновок, що впровадження гендерно-збалансованого лідерства є не лише питанням соціальної справедливості, а й стратегічним інструментом інноваційного відновлення та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України.

Ключові слова: гендерні аспекти лідерства, андрогінна модель управління, BANI-середовище, лабіринт лідерства, цифрова трансформація, алгоритмічні упередження, гендерна рівність в Україні, скляна прірва.

Постановка проблеми та її актуальність. У сучасних умовах глобальної невизначеності, швидкої цифровізації, переходу до BANI-середовища (Brittle – крихке, Anxious – тривожне, Nonlinear – нелінійне, Incomprehensible – незрозуміле) та триваючої повномасштабної війни в Україні питання гендерних аспектів лідерства набуває критичної актуальності. Попри поступовий прогрес у попередні роки, дані 2025 року свідчать про стагнацію представленості жінок на вищих щаблях управління як глобально, так і в Україні.

Згідно з доповіддю McKinsey & Company «Women in the Workplace 2025», жінки становлять лише 29 % посад у C-suite (виконавчому керівництві) у компаніях США та Канади – показник, що залишився незмінним порівняно з 2024 роком, хоча в топ-компаніях прогнозується зростання до 38 % до кінця 2025-го [1]. Global Gender Gap Report 2025 Всесвітнього економічного форуму фіксує, що глобально закрито лише 68,8 % гендерного розриву, а для досягнення повної паритетності за поточних темпів знадобиться близько 123 років [2]. Хоча прогрес прискорився в економічній

участі та політичному лідерстві, жінки залишаються суттєво недопредставленими в старших економічних позиціях (глобально 28–30 % залежно від регіону та сектору).

В Україні ситуація ускладнюється як вертикальною, так і горизонтальною гендерною сегрегацією, що посилюється наслідками війни. Жінки переважно зосереджені в традиційно «жіночих» секторах (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист), тоді як чоловіки домінують у високотехнологічних галузях, промисловості та стратегічному управлінні. Перший в Україні Gender Equality Index 2025 (Ukrainian Women's Fund за методологією EIGE) показує загальний бал 61,4 з 100 можливих – на 8,8 пунктів нижче середнього по ЄС-27. Найбільший дисбаланс спостерігається в домені «Power» (влада) – лише близько 38,7 балів, де жінки суттєво недопредставлені в політичних, економічних та соціальних інституціях прийняття рішень [3]. Представництво жінок у Верховній Раді становить 21,2 % (85 жінок з 401 депутата станом на 2025 рік), а на посадах голів громад і в топ-менеджменті приватного сектору – ще менше.



Повномасштабна війна з 2022 року має двоїстий вплив, з одного боку, вона посилює традиційні бар'єри, з іншого – відкриває нові можливості. Жінки активно беруть на себе лідерські ролі в гуманітарній допомозі, волонтерстві, громадських ініціативах, бізнесі (половина нових підприємств у 2024–2025 роках заснована жінками) та навіть у секторах, що раніше вважалися «чоловічими» (армія, розмінування, логістика, безпека). Проте проявляється «скляна прірва» в кризових призначеннях, а також посилення «подвійного навантаження» через відсутність чоловіків на фронті.

Наукова проблема полягає в недостатній комплексності досліджень впливу гендерного контексту на ефективність лідерства в умовах BANI-середовища, цифрової трансформації та воєнного стану. Зростає значення адаптивності, емоційного інтелекту, психологічної безпеки та інклюзивних практик, однак нові виклики – алгоритмічні упередження в AI-рекрутингу, гібридна робота, воєнні травми, можуть як послаблювати, так і посилювати несвідомі стереотипи.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення гендерних парадигм лідерства з урахуванням воєнної реальності та глобальних трендів. Традиційні підходи вже не відповідають викликам, а брак емпіричних та теоретичних напрацювань в українському контексті (з акцентом на війну та цифризацію) гальмує формування ефективної політики просування гендерно-збалансованого лідерства, як питання соціальної справедливості, так і стратегічного ресурсу для відновлення та конкурентоспроможності країни.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Еволюція теоретичних поглядів на гендерні аспекти лідерства характеризується переходом від бінарних стереотипів до інклюзивних, гендерно-нейтральних моделей. Класична теорія «Великої людини» асоціювала лідерство з вродженими «чоловічими» рисами (домінування, героїзм). У другій половині XX століття акцент змістився до транзакційного та трансформаційного лідерства, де ключовими стали мотивація, інновації, емпатія та індивідуальна увага.

Мета-аналізи Аліси Іглі та колег підтверджують, що жінки частіше демонструють трансформаційний стиль (індивідуальна увага, натхнення, контингентна винагорода), тоді як чоловіки – транзакційний або *laissez-faire* підходи [4; 5]. Ці відмінності пояснюються теорією соціальних ролей: *agentis* риси (самостійність, орієнтація на завдання) асоціюються з чоловіками, *communal* (емпатія, співпраця, турбота) – з жінками, що створює ролеву неконгруентність для жінок у традиційно «чоловічих» позиціях [6]. Метафора «скляної стелі» еволюціонувала до «лабіринту лідерства», що підкреслює множинні бар'єри (стереотипи, сімейні обов'язки, упередження, інтерсекційність) [6; 7]. Дослідження Catalyst та McKinsey підтверджують, що компанії з вищою представленістю жінок у керівництві демонструють кращі фінансові та інноваційні результати [8].

Останні мета-аналізи показують, що жінки часто сприймаються як ефективніші в комунальних та

трансформаційних аспектах, особливо в сучасних контекстах, де зростає значення емоційного інтелекту та адаптивності. Водночас стереотипи зберігаються, так чоловіки частіше асоціюються з «майбутніми» навичками, такими як використання AI та інновації.

В Україні гендерні аспекти лідерства вивчаються переважно в контексті політики, освіти, децентралізації та воєнних трансформацій. Ключові публікації 2018–2025 років включають роботи таких авторів, як В. П. Кравець [9], К. Левченко [10], О. Другової [11], Т. Марценюк [13].

Незважаючи на зростання публікацій, в українській науці зберігається значна прогалина: недостатнє вивчення впливу штучного інтелекту (алгоритмічні упередження) та гібридної/віддаленої роботи на гендерні бар'єри в менеджменті. Сучасна література свідчить про перехід до гендерно-нейтральних та інтерсекційних моделей, де ефективність лідерства залежить від інтеграції рис, а не статі. Однак нові цифрові та кризові бар'єри (AI-байас, гібридна робота, BANI) посилюють традиційні стереотипи, вимагаючи емпіричних досліджень у національному контексті для формування політики гендерно-збалансованого лідерства.

Мета статті полягає в здійсненні комплексного аналізу еволюції гендерних аспектів лідерства в умовах глобальної невизначеності, цифрової трансформації, BANI-середовища та воєнного стану в Україні з метою ідентифікації змін у характері гендерних бар'єрів, визначення найбільш адаптивних моделей управління (з акцентом на андрогінне лідерство) та обґрунтування перспектив розвитку гендерно-збалансованого лідерства в українському й міжнародному контексті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні основи гендерних аспектів лідерства еволюціонували від бінарних стереотипів до інклюзивних, гендерно-нейтральних моделей. Класична теорія «Великої людини» (до середини XX ст.) пов'язувала лідерство з вродженими «чоловічими» рисами (домінування, героїзм). З другої половини XX століття акцент змістився до транзакційного та трансформаційного лідерства.

Мета-аналізи Аліси Іглі та колег показують, що жінки частіше проявляють трансформаційні риси, а чоловіки – транзакційний або *laissez-faire* стилі [4; 5]. Це пояснюється теорією соціальних ролей, де *agentis* риси асоціюються з чоловіками, *communal* – з жінками, що створює ролеву неконгруентність для жінок у «чоловічих» позиціях [6; 14]. Сучасні дані вказують на ефективність жінок у комунальних та трансформаційних аспектах в умовах невизначеності [3; 14]. Еволюція ключових концепцій лідерства подана в табл. 1.

Сучасний етап – перехід до гендерно-нейтрального та інтерсекційного аналізу. Концепція андрогінного лідерства передбачає інтеграцію *agentis* та *communal* рис, що забезпечує гнучкість і ефективність у кризах [15]. Андрогінні лідери сильніше асоціюються з трансформаційним стилем, ідентифікацією послідовників та інноваційним кліматом [15; 23]. Модель особливо актуальна в BANI-середовищі, де потрібне

Таблиця 1 – Еволюція концепції лідерства з гендерним виміром

Період	Основна концепція	Домінуючі риси	Гендерний акцент
До середини XX ст.	Great Man Theory	Вроджені якості, домінування	Переважно agentic (чоловічі)
1970–1990-ті рр.	Транзакційне/трансформаційне	Обмін, натхнення, увага	Жінки – більше трансформаційного (communal)
2000–2010-ті рр.	Лабіринт лідерства, андрогінність	Поєднання agentic + communal	Перехід до нейтральності
2020–2025 рр.	Інклюзивне, адаптивне, BANI-лідерство	Гнучкість, емпатія, інтеграція рис	Інтерсекційність, андрогінність як норма

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

поєднання рішучості для швидких рішень і емпатії для психологічної безпеки та адаптивності колективу [16; 17]. Новіші дослідження підтверджують, що андрогінність допомагає долати double bind для жінок і сприяє кращим результатам у кризових та цифрових умовах.

Таким чином, сучасне лідерство в BANI-середовищі та цифровій епосі більше не протиставляє «чоловіче» та «жіноче», а вимагає свідомої інтеграції agentic та communal рис для забезпечення адаптивності, психологічної безпеки, інновацій та ефективності незалежно від статі лідера. Це відкриває перспективи подолання стереотипів, однак нові виклики – алгоритмічні упередження в AI-рекрутингу, гібридна робота та кризові призначення – додають шари бар'єрів, ускладнюючи шлях жінок до лідерських позицій.

Концептуалізація бар'єрів еволюціонувала разом із суспільними змінами та накопиченням емпіричних даних. Традиційна метафора скляної стелі (glass ceiling, кінець 1980-х) описувала невидиму, непроникну перешкоду, що блокує вертикальне просування жінок попри компетенції - прояв вертикальної сегрегації, коли жінки накопичуються на середніх рівнях, але рідко досягають топ-посад.

На початку 2000-х Е. Іглі та Л. Карлі запропонували нюансованішу метафору лабіринту лідерства (labyrinth of leadership), що підкреслює складний багатоплановий маршрут з множинними бар'єрами: гендерні стереотипи, несвідомі упередження, сімейні обов'язки, інтерсекційні фактори (раса, клас, вік), брак менторства та мереж підтримки [6]. Лабіринт вимагає від жінок спеціальних стратегій навігації, роблячи просування енерговитратнішим, ніж для чоловіків.

Важливим доповненням стала концепція скляної прірви (glass cliff), коли жінки частіше призначаються на лідерські позиції в організаціях у кризі, фінансовому спаду чи з високим ризиком невдачі, після чого несуть непропорційну відповідальність за негативні результати [18]. Емпіричні дані підтверджують ефект «think crisis – think female», де стереотипи асоціюють жінок з емпатією для «очищення» після кризи, але роблять їх «козлами відпущення» у разі провалу [19]. Новіші дослідження, показують змішані результати, так феномен зберігається в окремих контекстах (особливо в політиці та некомерційному секторі), але для CEO у США часто відсутній або навіть зворотний (жінки призначаються в стабільніші компанії).

Сучасні цифрові трансформації додають нові шари бар'єрів. Алгоритмічні упередження в AI-рекрутингу та оцінці персоналу відтворюють історичні стереотипи, систематично знижуючи оцінки резюме з жіночими іменами чи асоційованими з жіночими рисами [20; 21]. Гібридна/віддалена робота після пандемії та повернення до офісних моделей непропорційно посилює вихід жінок через «компетентнісний штраф» (prove-it-again bias) та зниження гнучкості, критичної для балансу кар'єри та сім'ї [22]. Ці нові бар'єри ускладнюють лабіринт, роблячи його ще більш непередбачуваним у BANI-середовищі, де крихкість і невизначеність вимагають гнучких, адаптивних підходів.

У підсумку, класичні бар'єри (скляна стеля, лабіринт, прірва) доповнюються цифровими та кризовими (AI-байас, гібридна робота, воєнні ефекти), що посилюють традиційні стереотипи. Подолання цих викликів вимагає переходу до інклюзивних моделей, де ефективність лідерства залежить від інтеграції рис, а не статі – саме тут набуває значення андрогінна модель лідерства.

Андрогінна модель лідерства, що передбачає інтеграцію agentic рис (самостійність, рішучість, орієнтація на завдання, традиційно асоційованих з чоловічими) та communal рис (емпатія, турбота, співпраця, підтримка, традиційно асоційованих з жіночими), набуває критичного значення в BANI-середовищі (крихке, тривожне, нелінійне, незрозуміле) та умовах цифрової трансформації. Ця модель забезпечує гнучкість, дозволяючи лідерам швидко перемикатися між рішучістю в кризах та емпатією для підтримки колективу, що сприяє психологічній безпеці, залученості та інноваціям [15; 23].

Емпіричні дослідження підтверджують переваги андрогінності. Класична робота Kark, Waismel-Manor та Shamir (2012) на вибірці 930 менеджерів банківської сфери показала, що сприйняття лідера як андрогінного сильніше корелює з трансформаційним лідерством та ідентифікацією послідовників, ніж не-андрогінні профілі. Фемінність мала більший вплив на ефективність, ніж маскуліність, а жінки зазнавали більшого «штрафу» за відсутність андрогінності [15]. Роботи Solberg (2008) та подальші підтвердження (2020-ті) демонструють, що андрогінні лідери найкраще створюють клімат для інновацій: відкрити атмосферу, довіру, прийняття відмінностей та креативність [23]. Новіші дослідження підкреслюють, що андрогінність сприяє адаптивності в невизначеності, кризах та

Таблиця 2 – Переваги андрогінної моделі лідерства в сучасному контексті

Перевага	Опис та механізм впливу	Актуальність для ВАНІ-середовища
Кращий клімат для інновацій та адаптивності	Поєднання рис сприяє відкритій атмосфері, довірі, креативності та прийняттю відмінностей	Критичне в крихкому та нелінійному середовищі
Вища ефективність трансформаційного лідерства та залученості	Андрогінність сильніше корелює з натхненням, індивідуальною увагою та ідентифікацією послідовників	Підтримує engagement у тривожному та незрозумілому світі
Зменшення ролевої неконгруентності та більша гнучкість	Допомагає подолати double bind для жінок; забезпечує адаптивність для всіх лідерів	Дозволяє швидко перемикатися між стилями в кризах

Джерело: складено автором на основі [6; 15; 23]

ВАНІ-контексті, де традиційні маскуліні або фемінні стилі втрачають ефективність. Переваги андрогінної моделі в сучасному контексті подано в таблиці 2.

Андрогінність зменшує ролеву неконгруентність для жінок, забезпечує гнучкість усім лідерам та дозволяє адаптувати стиль до контексту. У ВАНІ-середовищі така гнучкість стає ключовою для підтримки психологічної безпеки, залученості та трансформаційних змін, де суто ієрархічні або маскуліні підходи неефективні [16; 17].

Проведений аналіз свідчить, що андрогінна модель лідерства, яка інтегрує agentic та communal риси, є найбільш адаптивною відповіддю на виклики ВАНІ-середовища, цифрової трансформації та воєнного стану в Україні. Ця модель не лише сприяє подоланню гендерних стереотипів і ролевої неконгруентності, але й підвищує організаційну ефективність, інноваційність та психологічну безпеку колективів, роблячи акцент на індивідуальних компетенціях, а не на біологічній статі лідера.

Практичні імплікації для організацій охоплюють комплекс заходів, спрямованих на системну інтеграцію андрогінних компетенцій:

- впровадження програм навчання та менторства, що розвивають як agentic (рішучість, орієнтація на результат), так і communal (емпатія, підтримка, співпраця) навички лідерів;
- обов'язковий аудит алгоритмів штучного інтелекту на наявність гендерних упереджень (bias), з метою мінімізації відтворення стереотипів у процесах рекрутингу, оцінки та просування;
- формування політики, що заохочує гнучкі стилі лідерства, інклюзивну організаційну культуру та баланс між роботою й особистим життям.

Ці заходи набувають особливої актуальності в українському контексті, де стійкі гендерні стереотипи, посилені воєнними реаліями, поєднуються з швидкою цифровізацією та потребою в адаптивному управлінні. Впровадження андрогінної моделі може стати не лише інструментом соціальної справедливості, а й стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності організацій у період відновлення та інтеграції до європейського простору.

Для системного впровадження потенціалу андрогінної моделі лідерства в Україні, пропонується низка

цілових заходів, що спираються на наявні ініціативи міжнародних партнерів та вимоги європейського законодавства:

1. Обов'язковий гендерний аудит алгоритмів AI у рекрутингу – запровадити з 2026–2027 років, орієнтуючись на EU AI Act. Українські компанії та державні установи, що застосовують AI в HR-процесах, зобов'язані проводити щорічні незалежні аудити на гендерний bias з обов'язковим публікуванням звітів та впровадженням заходів mitigation.

2. Розвиток програм менторства для жінок у STEM та високотехнологічних галузях – розширити діючі ініціативи UNDP (пілотні стажування в Мінцифрі, проекти на кшталт TECHNOdivchata та підтримки жінок у цифровізації) та British Council (менторство в університетах, Gender Equality Partnerships). Створити національну мережу менторства (за участю корпоративного, академічного та державного секторів) для щонайменше 500 жінок щорічно, з акцентом на розвиток андрогінних компетенцій (поєднання рішучості та емпатії) та подолання бар'єрів у STEM.

3. Гендерні квоти або soft-квоти на андрогінні компетенції – в державних та корпоративних програмах лідерства (Національна школа публічного управління, MBA-програми, корпоративні talent-програми). Ввести soft-квоти (30–40 % місць) для учасників, які демонструють баланс agentic та communal рис (оцінка через 360-градусний фідбек, тести на androgyny або спеціальні інструменти). Це доповнить існуючі механізми гендерних квот у владі та бізнесі.

4. Інтеграція теми андрогінного лідерства в українські MBA та програми перепідготовки – зробити обов'язковими модулі з гендерно-збалансованого лідерства в програмах MBA (Київський національний університет, Львівський національний університет, Києво-Могилянська академія, бізнес-школи) та державних програмах перепідготовки (для держслужбовців, ветеранів, жінок у відновленні). Додати курси з емоційного інтелекту, адаптивності в ВАНІ-контексті та подолання упереджень (за підтримки UNDP, Council of Europe Pro-GE та інших партнерів).

У підсумку, лідерство дедалі більше стає гендерно-нейтральним феноменом, його ефективність визначається не статтю, а здатністю лідера свідомо інтегрувати різноманітні риси для відповіді на виклики

невизначеності. Реалізація андрогінної моделі вимагає системного подолання несвідомих упереджень, організаційних трансформацій та цілеспрямованих державних і корпоративних зусиль. В умовах України це набуває стратегічного значення, як інструмент соціальної справедливості, так і ключовий ресурс для економічного відновлення, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в глобальному BANI-середовищі. Подальші емпіричні дослідження мають зосередитися на оцінці ефективності запропонованих заходів у національному контексті.

Висновки. Проведений аналіз свідчить про глибоку трансформацію гендерних аспектів лідерства в сучасному світі. Від бінарних стереотипів і теорії «Великої людини» через транзакційне та трансформаційне лідерство відбувається перехід до інклюзивних, гендерно-нейтральних та андрогінних моделей управління. Класичні бар'єри (скляна стеля, лабіринт лідерства, скляна прірва) доповнюються новими викликами цифрової епохи (алгоритмічні упередження в системах штучного інтелекту, «компетентніший штраф», непропорційний вплив гібридної роботи) та воєнного стану в Україні (посилення «подвійного навантаження», двоїстий ефект на жіноче лідерство в кризових сферах).

Глобальні тенденції демонструють стагнацію прогресу в досягненні гендерної рівності, а в Україні зберігається вертикальна та горизонтальна сегрегація з низьким представництвом жінок у стратегічних позиціях влади та бізнесу, що ускладнюється недостатньою увагою до нових цифрових бар'єрів у національних дослідженнях.

Найбільш адаптивною моделлю в умовах BANI-середовища, цифрової трансформації та воєнного стану є андрогінне лідерство, яке інтегрує *agentive* та *communal* риси. Такий підхід сприяє створенню інноваційного клімату, підвищує ефективність трансформаційного стилю, посилює залученість колективу, зменшує ролеву неконгруентність для жінок і забезпечує гнучкість у кризах. Лідерство стає дедалі менш гендерно-детермінованим, акцентуючи увагу на індивідуальних компетенціях, емоційному інтелекті та здатності створювати психологічно безпечне середовище.

Реалізація потенціалу андрогінної моделі вимагає системних організаційних і державних заходів, а саме розвитку програм навчання та менторства для формування збалансованих компетенцій, аудиту систем штучного інтелекту на упередження, впровадження політики інклюзивності та гнучких форм роботи. В українському контексті це набуває стратегічного значення як інструмент соціальної справедливості та ключовий ресурс для економічного відновлення й підвищення конкурентоспроможності.

Майбутнє лідерства належить свідомо сформованій, контекстуально-адаптивній та інклюзивній моделі, яка долає стереотипи та максимально використовує потенціал кожного лідера незалежно від гендерної ідентичності. Подальші дослідження мають зосередитися на емпіричній оцінці впливу цифровізації, штучного інтелекту та воєнного стану на гендерні бар'єри, а також на розробці практичних інструментів просування андрогінного лідерства в національному менеджменті з урахуванням європейських стандартів.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. Women in the Workplace 2025 : report. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace/2025/women-in-the-workplace-2025.pdf> (дата звернення: 10.01.2026).
2. World Economic Forum. The Global Gender Gap Report 2025. Geneva : WEF, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Ukrainian Women's Fund. Gender Equality Index 2025 : Ukraine. Kyiv : UWF, 2025. URL: <https://www.uwf.org.ua/gender-equality-index-2025> (дата звернення: 10.01.2026).
4. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C., Van Engen M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*. 2003. Vol. 129, iss. 4. P. 569–591.
5. Eagly A. H., Karau S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. 2002. Vol. 109, iss. 3. P. 573–598.
6. Eagly A. H., Carli L. L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, iss. 9. P. 62–71.
7. Eagly A. H., Nater C., Miller D. I., Kaufmann M., Sczesny S. Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*. 2020. Vol. 75, iss. 3. P. 301–315. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
8. Catalyst. Women in the Workplace 2025 : executive summary. New York : Catalyst, 2025. URL: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workplace-2025> (дата звернення: 10.01.2026).
9. Гендерні дослідження: прикладні аспекти : монографія / за ред. В. П. Кравця. Київ : Академвидав, 2018. 320 с.
10. Людина, суспільство, держава: гендерний вимір : колективна монографія / за ред. К. Левченко. Київ : Український жіночий фонд, 2024. 456 с.
11. Другова О. Гендерна рівність у лідерстві. *Соціальні науки*. 2024. № 2. С. 45–60.
12. Ryan M. K., Haslam S. A. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32, No 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856> (дата звернення: 10.01.2026).
13. Марценюк Т. Гендерні квоти в Україні: досвід та перспективи. *Соціологія*. 2023. № 1. С. 12–28.
14. Eagly A. H. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1987. 256 p.

15. Kark R., Waismel-Manor R., Shamir B. Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*. 2012. Vol. 23, iss. 3. P. 620–640.
16. Schlegelmilch B. B. Leadership in a BANI world: Balancing brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 170. Article 114345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114345>
17. Uhl-Bien M., Arena M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, iss. 1. P. 89–104.
18. Ryan M. K., Haslam S. A., Hersby M. D., Bongiorno R. Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96, iss. 3. P. 470–484.
19. Morgenroth T., Ryan M. K., Rink F. A. The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*. 2015. Vol. 19, iss. 4. P. 465–483.
20. Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. 2018. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> (дата звернення: 10.01.2026).
21. UNESCO. AI and gender equality : report. Paris : UNESCO, 2024. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455> (дата звернення: 10.01.2026).
22. Deloitte. Women @ Work 2025 : a global outlook. New York : Deloitte, 2025. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/women-at-work-global-outlook.html> (дата звернення: 10.01.2026).
23. Solberg A. G. Androgynous leadership: A key to success in times of uncertainty? *Journal of Leadership Studies*. 2008. Vol. 2, iss. 3. P. 45–56.

References:

1. McKinsey & Company. (2025) Women in the Workplace 2025: report. URL:<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace/2025/women-in-the-workplace-2025.pdf> (accessed January 10, 2026).
2. World Economic Forum. (2025) The Global Gender Gap Report 2025. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025> (accessed January 10, 2026).
3. Ukrainian Women's Fund. (2025) Gender Equality Index 2025: Ukraine. Kyiv: UWF. URL: <https://www.uwf.org.ua/gender-equality-index-2025> (accessed January 10, 2026).
4. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C., Van Engen M. L. (2003) Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129 (4), pp. 569–591.
5. Eagly A. H., Karau S. J. (2002) Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), pp. 573–598.
6. Eagly A. H., Carli L. L. (2007) Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85 (9), pp. 62–71.
7. Eagly A. H., Nater C., Miller D. I., Kaufmann M., Sczesny S. (2020) Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75 (3), pp. 301–315. DOI: <https://doi.org/10.1037/amp0000494> (accessed January 10, 2026).
8. Catalyst. (2025) Women in the Workplace 2025: executive summary. New York: Catalyst. URL: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workplace-2025> (accessed January 10, 2026).
9. Kraivets V. P. (ed.) (2018) Genderni doslidzhennia: prykladni aspekty: monohrafiia [Gender studies: applied aspects: monograph]. Kyiv: Akademydav, 320 p.
10. Levchenko K. (ed.) (2024) Ukrainian Women's Fund. Liudyna, suspilstvo, derzhava: gendernyi vymir: kolektyvna monohrafiia [Man, society, state: gender dimension: collective monograph]. Kyiv: Ukrainian Women's Fund, 456 p.
11. Druhhova O. (2024) Genderna rivnist u liderstvi [Gender equality in leadership]. *Sotsialni nauky*, 2, pp. 45–60.
12. Ryan M. K., Haslam S. A. (2007) The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, Vol. 32, No 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856> (accessed January 10, 2026).
13. Martseniuk T. (2023) Genderni kvoty v Ukraini: dosvid ta perspektyvy [Gender quotas in Ukraine: experience and prospects]. *Sotsiologiya*, 1, pp. 12–28.
14. Eagly A. H. (1987) Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 256 p.
15. Kark R., Waismel-Manor R., Shamir B. (2012) Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23 (3), pp. 620–640.
16. Schlegelmilch B. B. (2025) Leadership in a BANI world: Balancing brittleness, anxiety, nonlinearity, and incomprehensibility. *Journal of Business Research*, 170, Article 114345. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114345> (accessed January 10, 2026).
17. Uhl-Bien M., Arena M. (2018) Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), pp. 89–104.
18. Ryan M. K., Haslam S. A., Hersby M. D., Bongiorno R. (2011) Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96 (3), pp. 470–484.
19. Morgenroth T., Ryan M. K., Rink F. A. (2015) The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19 (4), pp. 465–483.

20. Dastin J. (2018) Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G> (accessed January 10, 2026).
21. UNESCO. (2024) AI and gender equality: report. Paris: UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455> (accessed January 10, 2026).
22. Deloitte. (2025) Women @ Work 2025: a global outlook. New York: Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/women-at-work-global-outlook.html> (accessed January 10, 2026).
23. Solberg A. G. (2008) Androgynous leadership: A key to success in times of uncertainty? *Journal of Leadership Studies*, 2 (3), pp. 45–56.

Ludmyla Horshkova

Zhytomyr Polytechnic State University

GENDER ASPECTS OF LEADERSHIP IN BANI ENVIRONMENT

The article provides a thorough analysis of the evolution of gender aspects of leadership in the context of global uncertainty, rapid digitalization, and the transition to the BANI environment. The relevance of the study is driven by the identified stagnation of women's representation in top management in 2025 (29% in the C-suite according to McKinsey data) and specific transformations in Ukraine, where the full-scale war simultaneously reinforces traditional barriers and opens new leadership roles for women in humanitarian and defense sectors. The scientific novelty of the work lies in a comprehensive study of the impact of artificial intelligence and hybrid work on the formation of new gender barriers, such as algorithmic biases (AI-bias) and the “competency penalty” in management. The theoretical genesis of leadership concepts is explored: from the binary stereotypes of the “Great Man” theory to modern inclusive paradigms. The author argues that in conditions of nonlinearity and anxiety (BANI), classical models give way to the androgynous leadership model. The latter involves the conscious integration of agentic traits (decisiveness, autonomy) and communal traits (empathy, cooperation). It is established that androgyny allows leaders to effectively switch between rigid management during crises and emotional support for the team, which is critical for ensuring psychological safety in organizations during wartime. Particular attention is paid to the analysis of career advancement barriers: the evolution from the “glass ceiling” to the “leadership labyrinth” and the “glass cliff” effect in crisis management. In the Ukrainian context, a significant gap in the “Power” domain was identified according to the 2025 Gender Equality Index. A system of practical measures to overcome these gaps is substantiated, including mandatory gender auditing of recruitment algorithms in accordance with the EU AI Act, expansion of mentoring programs in STEM fields, and the implementation of soft quotas for androgynous competencies in MBA and public administration programs. It is concluded that the implementation of gender-balanced leadership is not only a matter of social justice but also a strategic tool for innovative recovery and increasing the international competitiveness of Ukraine.

Keywords: gender aspects of leadership, androgynous management model, BANI environment, leadership labyrinth, digital transformation, algorithmic biases, gender equality in Ukraine, glass cliff.

Дата надходження статті: 13.01.2026

Дата прийняття статті: 14.02.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026