

Роль жіночого лідерства в корпоративному управлінні

Ірина Мігус

*Доктор економічних наук, професор,
запрошений професор Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil),
CEO та директор Scientific Center of Innovative Research (Естонія),
професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: irynamihus@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-6939-9097*

Актуальність теми. У ХХІ столітті жіноче лідерство набуває дедалі більшого значення в контексті трансформацій корпоративного управління. У сучасному глобалізованому світі інклюзивність, гендерна рівність і соціальна відповідальність стали важливими чинниками сталого розвитку бізнесу. Зокрема, зростає зацікавленість у дослідженні ролі жінок у системах управління компаніями, а також у володінні корпоративною власністю. Хоча протягом останніх десятиліть спостерігається поступове збільшення кількості жінок на керівних посадах, гендерний дисбаланс у радах директорів та серед мажоритарних акціонерів досі залишається помітним явищем у більшості країн світу.

Мета дослідження: вивчити основні тенденції, бар'єри та потенціал жіночого лідерства у сфері корпоративного управління та акціонерної власності.

Об'єкт дослідження: процеси корпоративного управління у великих та середніх компаніях у сучасних соціально-економічних умовах.

Предмет дослідження: гендерна структура керівних органів компаній, специфіка жіночого лідерства, його вплив на корпоративну культуру, стратегічне управління, соціальну відповідальність та фінансові результати підприємств.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до розуміння лідерства з акцентом на гендерну специфіку;
- визначити типові моделі жіночого лідерства в корпоративному середовищі та їх ключові характеристики;
- вивчити динаміку представництва жінок у радах директорів та топменеджменті в країнах ЄС та світі;
- ідентифікувати основні бар'єри та виклики, з якими стикаються жінки у просуванні до управлінських позицій;
- провести емпіричне опитування щодо сприйняття жіночого лідерства в корпоративному управлінні серед широкої аудиторії;
- оцінити вплив гендерного балансу в керівництві на ефективність управління, корпоративну культуру та дотримання принципів ESG;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження політик гендерної рівності у корпоративному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Жінки, які обіймають посади в радах

директорів та топменеджменті, все частіше стають об'єктом дослідження завдяки їхньому впливу на організаційну динаміку, фінансову стабільність і репутаційну сталість компаній. За даними дослідження MSCI (2023), середньосвітовий рівень представництва жінок у радах директорів досяг 24,5%, у порівнянні з 17,3% у 2017 році. Найбільш прогресивні країни — Норвегія (45,4%), Франція (44,7%), Швеція (43,5%) — мають державні або біржові механізми квотування. Однак у більшості країн — зокрема США, Японії, України — частка жінок у радах залишається нижчою за 30%, що є мінімальним порогом для створення "критичної маси", здатної змінити управлінську динаміку (Kanter, 1977).

Жінки-директорки вносять у стратегічне управління нові цінності: прозорість, соціальну відповідальність, довгострокову орієнтацію, етичні практики. Зокрема, згідно з дослідженням Credit Suisse Research Institute (2021), компанії з $\geq 30\%$ жінок у правліннях показують вищі фінансові результати, зокрема рентабельність капіталу та EBITDA. Аналіз Peterson Institute for International Economics (2016) охопив 21980 компаній у 91 країні й показав, що наявність жінок у топменеджменті пов'язана з 6% приростом прибутковості.

Також є зв'язок між жіночим керівництвом і ефективністю ESG-показників. У корпораціях з гендерно збалансованими правліннями спостерігається вищий рівень дотримання екологічних стандартів, трудових прав та антикорупційних норм. Прикладом є **Unilever**, де під час керівництва Санджити Прасад як незалежної директорки було прийнято нову стратегію сталого постачання, орієнтовану на підтримку гендерно чутливої торгівлі та боротьбу з трудовою експлуатацією.

Результати проведеного дослідження також дозволили встановити й інші практики успішних компаній:

- **PepsiCo** - Індра Нуйї, яка з 2006 по 2018 рік очолювала компанію як CEO, реформувала структуру корпоративного управління, зосередивши стратегію на здоровому харчуванні, інклюзивному середовищі й етичній дистрибуції. За час її лідерства вартість акцій зросла на понад 80%, а частка жінок у топменеджменті збільшилась удвічі.

- **General Motors** - Мері Барра, генеральна директорка з 2014 року, стала першою жінкою-CEO в автомобільній промисловості. Вона провела реструктуризацію компанії, зосередившись на електромобілях та автономному управлінні, при цьому GM стала однією з найвищо оцінених компаній у гендерному індексі Bloomberg.

- **Nasdaq** - у 2021 році біржа ввела нову вимогу: компанії, що котируються на Nasdaq, повинні мати щонайменше одного директора-жінку або пояснити відсутність такої. Це нововведення стимулювало хвилю призначень, зокрема в технологічному секторі, де жінки раніше були майже відсутні.

- **L'Oréal** - має одну з найвищих часток жінок у керівництві серед глобальних корпорацій — понад 54% у топменеджменті. Гендерна політика компанії пов'язана з корпоративною філософією «Leading by Example» та програмами розвитку жіночого лідерства у маркетингу, R&D та управлінні ланцюгами по-

ставок.

Попри позитивні зрушення, існує низка бар'єрів, які обмежують просування жінок до верхніх щаблів управлінської ієрархії. Внутрішні чинники включають обмежений доступ до стратегічно важливих підрозділів (фінанси, М&А, ІТ), недостатнє менторство та невидиму "скляну стелю". Зовнішні — це патріархальні норми, невідповідність вимогам work-life балансу, упереджені алгоритми рекрутингу, що відтворюють гендерні моделі. За даними McKinsey (2023), лише 1 з 4 керівних позицій першого рівня у США обіймається жінками, і ще менше — жінками з етнічних меншин.

Сучасні підходи до просування жінок у керівництво передбачають не лише квоти, а й впровадження KPIs з гендерного розмаїття, програм менторства, створення жіночих мереж у компаніях та звітування за гендерними показниками. Рух 30% Club у Великій Британії, який об'єднав провідні корпорації з метою забезпечити щонайменше 30% жінок у наглядових радах, став зразком індустріального саморегулювання. Також спостерігається зростання числа інституційних інвесторів, які вимагають гендерної рівності в організаційній структурі компаній — зокрема BlackRock, Vanguard, State Street.

Ключові слова: жіноче лідерство; корпоративне управління; гендерна рівність; рада директорів; скляна стеля; гендерні стереотипи; управлінські бар'єри; жіночий менеджмент; інклюзивність; стратегічне керівництво; гендерна політика; лідерський потенціал.

Список використаних джерел

1. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
2. Acker, J. (1990). *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
3. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
4. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
5. Credit Suisse Research Institute. (2021). *Gender 3000 Report: Broadening the diversity discussion*. <https://www.councilforboarddiversity.sg/wp-content/uploads/2022/07/csri-2021-gender-3000.pdf>
6. Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
7. European Women on Boards. (2023). *Toolkit for change: Gender diversity on European boards*. <https://europeanwomenonboards.eu>
8. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
9. McKinsey & Company. (2023). *Women in the Workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
10. MSCI. (2024). *Women on Boards and Beyond: Progress Report*. <https://www.msci.com>
11. Peterson Institute for International Economics. (2016). *Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey*. <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable>
12. Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
13. UN Women Ukraine. (2023). *Best practice analysis: Private sector on gender equality*. https://ukraine.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/best_practice_analysis_private_sector.pdf