

Гендерная сегрегация в российском банковском секторе: анализ состава совета директоров

Аннотация

Статья направлена на изучение специфики гендерного состава членов совета директоров российского банковского сектора. Информационная база исследования составила пятьдесят крупных банков в России. Источниками данных послужили сайты банков и публичная информация, посвященная российскому банковскому сектору. В статье представлен обзор теоретических трудов по заявленной тематике, описана методика исследования и приведена ее эмпирическая апробация. В исследовании выявлено, что в российском банковском секторе доля женщин в советах директоров пока невелика и составляет около 10–20%. При этом в российских представительствах международных банков доля женщин выше по сравнению с локальными банками. Анализ квалификации женщин и мужчин, входящих в совет директоров, показал, что женщины ничем не уступают мужчинам. Исходя из результатов международных эмпирических исследований сделано предположение, что включение женщин в состав совета директоров банков в России поможет добиваться более высоких финансовых показателей.

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-организации заинтересованы в высококвалифицированных кадрах, в особенности на управленческих позициях. Если раньше наличие женщин в руководстве организации воспринималось как нечто нехарактерное и даже недопустимое, то в современном мире это встречается чаще. Тем не менее во многих отраслях и профессиях сохраняется гендерная сегрегация, т.е. «асимметричное распределение мужчин и женщин в различных структурах» [7. С. 2]. При этом во многих странах, включая Россию, женщины сталкиваются с проблемой «стеклянного потолка» (glass ceiling), когда после достижения определенной ступени в карьерной иерархии у женщин практически нет возможности подняться выше [4; 16].

Вопрос гендерной сегрегации в рамках отдельных отраслей экономики в России недостаточно изучен, и исследование этого вопроса в рамках российского банковского сектора является актуальным. В данной статье акцент будет сделан на анализе гендерного состава совета директоров (СД) банков в России. Цель работы – изучить количественные показатели по соотношению женщин и мужчин в советах директоров банков на российском рынке и определить, сталкиваются ли женщины с эффектом «стеклянного потолка». Для достижения поставленной цели нужно решить ряд задач:

- 1) провести обзор теоретических исследований, посвященных изучению роли женщин на управленческих позициях;
- 2) исследовать российский банковский сектор и проанализировать состав СД банков;
- 3) определить причины, с помощью которых женщины обычно привлекаются на руководящие должности в банковском секторе;
- 4) определить роль женщин в составе СД банков в России.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РОЛИ ЖЕНЩИН В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯМИ

На протяжении последнего десятилетия вопрос о наличии женского пола в руководстве организаций все чаще возникает в обществе. Сейчас женщины на высоких должностях уже мало кого удивляют. До недавних пор образованные и уже имеющие опыт работы женщины не могли подняться выше определенного уровня в карьере из-за скептического отношения других коллег [9].

Тем не менее в истории бизнеса встречаются женщины, которые являются примерами того, что можно добиться высоких должностей, стать директорами или членами советов директоров крупных компаний. На ум сразу приходят Маррисса Майер, Шерил Сэндберг и Индра Нуйи, представительницы прекрасного пола, занимающие высокие должности.



► **ПРОСВИРКИНА Елена Юрьевна**
Кандидат экономических наук,
старший преподаватель кафедры
управления человеческими ресурсами

**Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, РФ, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20
E-mail: eprosvirkina@hse.ru**



► **СЕЛИФОНОВА Дарья Андреевна**
Учебный ассистент

**Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, РФ, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20
E-mail: daselifonova@icloud.com**

Ключевые слова

ГЕНДЕРНАЯ СЕГРЕГАЦИЯ
СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ
БАНК
РОССИЯ

JEL classification

A10, G21, M12

Gender Segregation in the Russian Banking Sector: Board of Directors Composition Analysis

Abstract

The paper studies gender composition of the board of directors of Russian banks. In the course of the study, the authors analyse the data provided by fifty large Russian banks. We collected the data from the banks' official websites and used public information on the Russian banking sector. The article reviews theoretical works on the subject matter, describes the research method and presents the results of empirical testing. The study finds that representation of women in the board of directors in the Russian banking sector is still low and amounts to approximately 10–20%. At the same time, the percentage of female members in the Russian offices of international banks is higher compared to local banks. The analysis of qualifications of female and male members of the board of directors shows that women possess the same level of education and work experience as men. Based on the results of international empirical studies, we make an assumption that increased representation of women in the boards of directors of Russian banks can help to produce better financial results.

Yelena Yu. PROSVIRKINA
*Cand. Sc. (Econ.), Sr. Lecturer
of HR Management Dept.*

**National Research University
Higher School of Economics
101000, RF, Moscow,
Myasnitskaya St., 20
E-mail: eprosvirkina@hse.ru**

Darya A. SELIFONOVA
Teaching Assistant

**National Research University
Higher School of Economics
101000, RF, Moscow,
Myasnitskaya St., 20
E-mail: daselifonova@icloud.com**

Keywords

GENDER SEGREGATION
BOARD OF DIRECTORS
BANK
RUSSIA

JEL classification

A10, G21, M12

Многие знают или слышали про такие компании, как Yahoo, Facebook, PepsiCo, однако далеко не все осведомлены, что членами советов директоров или генеральными директорами таких известных брендов являются эти женщины [5].

Совет директоров изначально выполнял такие функции, как контроль и мониторинг, которые в свою очередь должны были обеспечивать увеличение показателей организации [1]. И чтобы реальные финансово-экономические показатели улучшались, члены СД должны быть компетентными и обладать высоким профессионализмом [2; 13]. Как отмечают эксперты, преобладание тех или иных личностных характеристик напрямую зависит от принадлежности к определенному полу, поэтому необходимо учитывать гендерную структуру совета директоров. Например, при разработке стратегии гораздо больше идей и предложений поступает организации от разнообразного состава СД [10; 15]. McKinsey и NASA провели исследование, которое выявило сильные стороны женщин в управлении командой. Они в большей степени справляются с такими функциями, как обучение, развитие персонала и наставничество, четко и упорядоченно могут выявлять обязанности и распределять их между коллегами и сотрудниками.

Несмотря на ряд преимуществ включения женщин в состав совета директоров, до сих пор распределение женщин

в управлении неравномерно. Опрос, проведенный в 22 тыс. фирм по всему миру, показывает, что в 2014 г. почти в 60% этих компаний не было женщин в СД, примерно в половине из них был полностью мужской состав высшего руководства, и лишь 5% компаний могли похвастаться гендиректором-женщиной [6]. Нет сомнений, что на распределение значений по странам повлияли такие факторы, как различные государственные, культурные и социальные условия, которые могут как благоприятствовать, так и мешать женщинам достигать высоких позиций. Если сравнить, то, например, в Латвии или Норвегии женская половина была представлена в советах директоров в 20% фирм как минимум, в то время как организации Японии вовлекали женщин в управление в минимальном количестве (около 2%).

Исследования указывают на то, что ежегодно доля женщин увеличивается в СД. Так, с 2008 по 2012 г. количество компаний, где в руководстве можно увидеть женщин, возросло с 56 до 59%¹. Безусловно, это зависит от законодательных особенностей той или иной страны. Наибольший рост наблюдается в развитых странах, так как в нормативно-правовых документах установлена квота на процент женщин в советах директоров, которой должны придерживаться

¹ Женщины улучшают работу совета директоров компаний // Вести. Экономика, 2013. URL: <http://www.vestifinance.ru>.

компании. Например, «законодательно в Норвегии с 2008 г. все публичные компании должны иметь 40% женщин в составе СД» [7]. Таким образом, эффект «стеклянного потолка» в развитых странах уменьшается.

Как отмечают зарубежные исследователи, рост числа женщин на руководящих позициях наблюдается и в тех странах, где гендерный состав команд управленцев не регулируется государством. Это связано с новыми конкурентными преимуществами, новыми возможностями развития и другими факторами [12]. Кроме того, гендерная неоднородность позволяет совершенно по-другому принимать управленческие решения. Женщины намного гибче реагируют на любые изменения, повышают корпоративный и командный дух и улучшают социальные показатели в компании, что в свою очередь приводит к более производительным вертикальным и горизонтальным коммуникациям [3]. Как следствие, скорость выполнения задач увеличивается [8].

Интерес для изучения также представляет исследование Deloitte «Женщины в совете директоров: глобальное видение», в котором приняли участие 25 стран. В количественном увеличении женщин в руководстве проявляли заинтересованность все эти страны, но добивались они этого разными способами. Инициатива этих стран принесла свои плоды: доля женщин увеличилась в действительности, и мнения как топ-менеджеров, так и членов советов директоров довольно схожи по данному вопросу. Большинство из них полагают, что наибольшую выгоду получит компания, которая лучше спланирует интеграцию женщин в управление, и это позволит достигнуть баланса в руководстве. Так, Мари-Элизабет Беллефройд (Bellefroid), старший менеджер «Делойт» в Бельгии, считает, что гендерное разнообразие является основополагающим аспектом для экономического роста, поэтому следует добиваться прогресса в данном вопросе. Это потребует согласованных и стратегических действий, которые позволят сосредоточиться на том, чтобы полноценно интегрировать опыт женщин и их перспективы не только в организацию, но и в совет директоров [19].

Доля женщин в составе совета директоров исследуемых банков, %

Доля женщин, %	0	0-9	10-15	16-20	21-30	>30	Всего
Количество банков	11	4	15	8	7	5	50
Удельный вес банков, %	22	8	30	16	14	10	100

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Ключевыми источниками информации стали официальные сайты банков и их годовые отчеты. Кроме этого были изучены различные виды электронных ресурсов, включая диссертации на смежные темы (гендерные стереотипы, управление женщинами в современном менеджменте и др.), рейтинги банков и другие отчеты, в которых представлены статистические данные. После этапа сбора информации была сформирована обобщенная таблица, в которой представлена ситуация на сегодняшний день о женщинах, занимающих руководящие должности в банках.

По данным, предоставленным Центральным банком РФ, на 1 ноября 2017 г. количество действующих банков в России составило 528. В этом исследовании был использован традиционный подход к формированию выборки, при котором объем выборки устанавливается на уровне 5–10% от генеральной совокупности. Таким образом, количество обследуемых банков должно составлять от 26 до 53. Фактически сбор сведений осуществлялся по 50 крупным банкам России. Выборка формировалась случайным образом с применением метода стратификации (генеральная совокупность разделяется на страты по любой из существенных для анализа характеристик). Типы банков, которые вошли в выборку, можно разделить на: российские и международные, московские и региональные, государственные и частные, работающие в различных продуктовых и клиентских нишах.

Полученные данные были обобщены и сгруппированы для каждого банка (общее количество членов в совете директоров, информация о том, какую должность занимает каждый член совета директоров, и об образовании). Анализ данных был проведен в программе SPSS.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В соответствии с регуляторными требованиями в России все банки обязаны публиковать подробную информацию о составе совета директоров и квалификации его членов. Анализ количественных показателей по соотношению женщин и мужчин в составе совета директоров

исследуемых банков показал, что в большинстве банков доля женщин не превышает 15%. Результаты расчетов представлены в таблице.

Собранные данные позволяют сделать ряд выводов:

- в 11 банках (22% выборки) женщины в составе директоров отсутствуют (АО «Россельхозбанк», АО «Альфа-Банк», ПАО «Промсвязьбанк», АО «Райффайзенбанк», ПАО «Почта Банк» и др.);
- в большинстве банков (42% выборки) в совет директоров входит всего одна женщина (например, ООО «Русфинанс Банк», АО «Тинькофф Банк», ПАО «Банк ВТБ», АО «ИНГ Банк (Евразия)», ПАО «Банк Уралсиб» и др.);
- доля мужчин и женщин, входящих в совет директоров банков, составляет в среднем 84,28 и 15,72% соответственно;
- всего лишь в двух банках (4% выборки) женщины и мужчины составляют равные доли: в АО «КБ «Ситибанк» и ООО «ХКФ Банк».

Как показывают другие исследования российских ученых, в среднем по России доля женщин в составе совета директоров около 10,9% [6], что чуть ниже полученных результатов по банковской отрасли. Тем не менее значение 15,72% говорит о высокой степени гендерной сегрегации в банках на российском рынке. Как отмечалось ранее, в большинстве развитых стран доля женщин в составе СД значительно выше за счет закрепления квот (например, в Норвегии этот показатель должен быть не ниже 40%) [7].

И женщины, и мужчины, которые занимают руководящие позиции, имеют высшее образование. В большинстве случаев у них даже несколько высших образований по различным специальностям, иногда близких. Систематизировав полученные данные, можно сказать, что направление экономики, менеджмента, мировой экономики, финансов, юриспруденции или политологии встречалось большее количество раз, чем математические, психологические или инженерные специальности.

Помимо высшего образования за плечами у членов совета директоров дополнительные курсы повышения квалификации, как прописано в отчетах о личных данных сотрудников, «сведения о дополнительном профессиональном образовании». Если сказать чуть подробнее, то эти курсы обычно связаны либо с направлением делового администрирования, либо с экономическим направлением, которые считаются одними из самых востребованных. Такая извест-

ная многим степень, как MBA (мастер делового администрирования), позволяет находиться на ступень выше, чем твои конкуренты на ту же самую должность. И именно ее стремятся получить не только люди, уже добившиеся руководящих должностей, но и молодые выпускники вузов. По нашему исследованию, женщины с этой степенью составляют около 34% всех управленцев (с MBA) в руководстве. Соответственно, мужская часть – 66%.

Если говорить о высшем образовании или опыте работы, то женщины ничем не уступают мужчинам. Упомянуть о том, что женская доля населения в среднем заканчивает вузы и различные дополнительные курсы повышения квалификации с лучшими баллами, не приходится. Таким образом, при окончательном выборе человека на место руководителя образование не играет значащей роли. Это в большей мере формальность, благодаря которой женщины показывают, что у них есть теоретическая база, дающая им все шансы входить в состав правления или совета директоров.

Но если необходимое образование и опыт работы у женщин и мужчин на одном уровне, то почему доля женского пола в составе совета директоров, как видно по всем выбранным банкам, определенно меньше? Этот аспект может быть рассмотрен с нескольких сторон. С одной стороны, это влияние гендерных стереотипов и «эффекта стеклянного потолка», которые не позволяют женщинам в равной степени быть в совете директоров банковского сектора. Вопросы стратегии и развития не предоставляют решать женщинам из-за предвзятого отношения прошлого. Правительства развитых стран стремятся побороть эти страхи, издавая и совершенствуя законы, в которых указан фиксированный процент женщин в руководстве компаний. В России такого закона на данном этапе не существует.

Изначально акцент исследования сделан на совете директоров, но если немного отойти от этого, то можно отметить одну из руководящих должностей, на которой женщины встречаются чаще мужчин. Это должность главного бухгалтера. Почти в каждом банке эту руководящую позицию занимает женщина. И это достаточно нетрудно объяснить тем, что женщины в принципе более внимательны и аккуратны. В подтверждение этому хотелось бы отметить, что в семье чаще всего функция подсчета доходов и расходов и ведения общего бюджета ложилась

на жен. Таким образом, можно снова наблюдать, как исторически сложившаяся ситуация с распределением бытовых обязанностей перешла на распределение обязанностей в крупных банках.

С другой стороны, влияние на допуск женщин в совет директоров оказывает Запад. Россия, без сомнения, стремится попасть на международную арену, и банковский сектор не является исключением. Важно анализировать действия конкурентов не только на российском рынке, но и в других странах. Таким образом, банки, которые являются лидерами на российском рынке либо дочерними копаниями иностранных банков, стремятся к привлечению женщин в руководство. В качестве примера можно назвать два банка, которые относятся к этим категориям.

Сначала посмотрим на Сбербанк, который занимает первое место в финансовом рейтинге banki.ru и продолжает удерживать лидерские позиции на протяжении большого промежутка времени. В совете директоров этого банка всего 14 членов, 2 из которых женщины, что составляет приблизительно 14%. Таким образом, в совете директоров присутствуют женщины, но их доля не составляет ни половины, ни тем более значительной части. Примерно то же самое наблюдается во всех банках на первых позициях финансового рейтинга.

Одним из самых удивительных по составу совета директоров в рамках данного исследования является «Ситибанк». В его состав входит 10 членов, 5 из которых женщины, что составляет половину. Этот банк занимает 21-е место в финансовом рейтинге среди российских банков, но является «дочкой» американской CityGroup, одной из крупнейших финансовых структур в мире. В 2006 г. в банке был создан проект, цель которого – поддержка талантливых женщин, развитие их профессионального потенциала и карьерных возможностей. Существующий проект дает возможность поменять мнение о женщинах в руководстве и изменить существующие стереотипы, предоставляет перспективу для развития женской части населения в банковской сфере. Таким образом, «Ситибанк» является примером того, как разрушаются стереотипы, даются равные профессиональные возможности женщинам и мужчинам, и при этом банк сохраняет мировой уровень, а его финансовые показатели остаются на должном уровне. Как показывают исследования, крупные международные корпорации из других

отраслей экономики также активно привлекают женщин на топовые управленческие позиции [2].

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как показало исследование, в состав совета директоров банков в России женщины входят реже, чем в большинстве развитых стран (в среднем 10–20%). Наличие определенной доли женщин создает необходимый баланс, что позволяет банкам вести здоровую и честную конкуренцию не только на российском рынке, но и на зарубежных площадках. Чаще всего женщины на управляющих позициях встречаются в отделах бухгалтерии, управления человеческими ресурсами или маркетинга. Эти сферы определенно нуждаются в женском стиле лидерства, отличительные черты которого – аккуратность, гибкость, возможность хорошо выстраивать коммуникации. В некотором плане женщины больше способны и готовы подстраиваться под ситуацию, чем мужчины, что необходимо не только в указанных выше отделах, но и в советах директоров или правлении.

Представляется, что проблема профессиональной сегрегации среди членов совета директоров в российском банковском секторе может негативно сказаться на финансовых результатах банков и всей банковской системы в целом. Многие годы ученые исследуют влияние женщин на эффективность деятельности бизнес-организаций и приходят к заключению, что прослеживается положительная динамика между двумя этими показателями [14; 17]. Одно из исследований показало, что по данным 112 крупнейших американских компаний финансовые показатели начинали улучшаться после того, как в совет директоров входили женщины [11].

В периоды, когда наблюдалась экономическая стабильность и рост, у компаний, в составы совета директоров которых входили женщины, и компаний, где их не было, не прослеживалось сильных расхождений в результатах деятельности, стоимости компании и динамике акций. Но плохие макроэкономические показатели экономического кризиса 2008 г. дали почувствовать разницу в управлении. Женщины показали, что действуют гораздо гибче и в большей мере способны реагировать на перемены, чем мужчины, что стало преимуществом для компаний, где женщины уже входили на том этапе в совет директоров. Можно сделать вывод, что после 2008 г. «дина-

мика акций компаний, совет директоров которых включает хотя бы одну женщину, на 26% превосходит результаты схожих компаний, в совете директоров которых женщин нет»¹.

Как показало данное исследование, в банках на российском рынке, которые занимают первые позиции финансового рейтинга, в советах директоров присутствуют женщины. Таким образом, можно предположить, что присутствие женщин в высшем органе управления имеет положительный эффект не только в развитых странах, но и в России. Тем не менее подтверждение гипотезы о положительной взаимосвязи между наличием женщин в СД и финансовыми показателями банков в России требует дальнейшего детального изучения и проведения статистического анализа.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что доля женщин в составе совета директоров увеличивается. И эта тенденция про-

¹ Женщины улучшают работу совета директоров компаний // Вести. Экономика, 2013. URL: <http://www.vestifinance.ru>.

слеживается не только в зарубежных странах, но и в России. На привлечение женщин в советы директоров компаний влияет множество причин, например, законодательные акты или инициатива самой компании. Конечно, когда компания самостоятельно находит факторы, позволяющие выбирать женщин в руководство, это и есть выигрышная позиция. Одна из веских причин – улучшение внутренней корпоративной культуры и, как показывают зарубежные исследования, увеличение эффективности компании и ее показателей.

В российском банковском секторе доля женщин в советах директоров пока невелика, около 10–20%. При этом в российских представительствах международных банков доля женщин выше по сравнению с локальными банками. Во многом это объясняется тем, что в развитых странах уже давно уделяется внимание гендерному соотношению в советах директоров, а в некоторых странах этот вопрос регулируется на государственном уровне. Как показывают зарубежные исследования, женщины в руководстве

умеют лучшим образом сохранять уже существующие позиции, находить решения, отличные от мужских, и улучшать коммуникации, что приводит к достижению более высоких финансовых показателей бизнес-организаций. На основе этого было сделано предположение, что включение женщин в состав советов директоров банков в России поможет добиваться более высоких финансовых показателей. Для уточнения результатов необходимо проводить дальнейшие исследования на основании расширенного статистического анализа.

Подводя итоги, необходимо отметить, что женщины в качестве руководителей на сегодняшний день не являются чем-то экстраординарным, скорее, это уже становится обычным. В перспективе многие эксперты считают, что доля женщин на высоких должностных позициях будет увеличиваться, но пока проблема гендерной сегрегации влияет на мнение большинства, успех женщин так и будет восприниматься как нечто особенное. ■

Библиографическая ссылка: Просвиркина Е.Ю., Селифонова Д.А. Гендерная сегрегация в российском банковском секторе: анализ состава совета директоров // Управленец. 2018. Т. 9. № 2. С. 41–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-2-7.

For citation: Prosvirkina Ye.Yu., Selifonova D.A. Gender Segregation in the Russian Banking Sector: Board of Directors Composition Analysis. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 2, pp. 41–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-2-7.

Источники

1. Авшалумова Р. Российские советы директоров предпочитают не оценивать эффективность своей работы // Ведомости. 2015. 1 апр. URL: <https://www.vedomosti.ru>.
2. Ганжур Е. Никаких супервумен? Зачем крупные корпорации допускают в своей среде женские комьюнити // ForbesWoman. 2017. 27 марта. URL: <http://www.forbes.ru/forbes-woman>.
3. Дуляк Ю.И. Влияние состава и структуры совета директоров на эффективность деятельности российских компаний: дис. ... канд. экон. наук / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». М., 2015.
4. Литвиненко Е.Ю., Березина О.В. «Стеклянный потолок» профессиональной карьеры женщины // Гендерная повседневность: материалы третьих гендерных чтений. Ростов н/Д, 2006.
5. Ноланд М. Почему присутствие женщин в составе совета директоров повышает прибыльность компаний? // Harvard Business Review. 2016. 4 марта.
6. Рощин С.Ю., Солнцев С.А. Кто преодолевает «стеклянный потолок»: вертикальная гендерная сегрегация в российской экономике: препринт WP4/2006/03 // Научные труды Лаборатории исследования рынка труда. М.: ГУ-ВШЭ, 2006.
7. Adams R.B., Ferreira D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance // Journal of Financial Economics. 2009. Vol. 94(2). P. 291–309.
8. Burgess Z., Tharenou T. Women Board Directors: Characteristics of the Few // Journal of Business Ethics. 2002. Vol. 37(1). P. 39–49.
9. Burke R.J. Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource // Journal of Business Ethics. 1997. Vol. 16(9). P. 909–915.
10. Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value // The Finance Review. 2003. Vol. 38(1). P. 33–53.
11. Daily C.M., Dalton D.R. Women in the boardroom: a business imperative // Journal of Business Strategy. 2003. Vol. 24(5). P. 8–10.
12. Emslie C., Hunt K., Macintyre S. Problematizing gender, work and health: the relationship between gender, occupational grade, working conditions and minor morbidity in full-time bank employees // Social Science & Medicine. 1998. Vol. 48(1). P. 33–48.
13. Erhardt N.L., Werbal J.D., Shrader C.B. Board of director diversity and firm financial performance // Corporate Governance. 2003. Vol. 11(2). P. 102–111.
14. Kenneth R.A., Amy K.D. The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation // The Quarterly Journal of Economics. 2012. Vol. 127(1). P. 137–197.
15. Mace M. Directors, Myth and Reality. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1986.
16. Petrongolo B. Gender Segregation in Employment Contracts // Journal of the European Economic Association. 2004. Vol. 2(2-3). P. 331–345.
17. Rose C. Does female board representation influence firm performance? // The Danish evidence. Corporate Governance. 2007. Vol. 15(2). P. 404–413.
18. Women in the boardroom: A global perspective. Deloitte. 3rd ed., 2013.

References

1. Avshalumova R. Rossiyskie soveti direktorov predpochitayut ne otsenivat' effektivnost' svoey raboty [Russian boards of directors prefer not to assess their efficiency performance]. *Vedomosti Newspaper*, 2015, April 1. Available at: <https://www.vedomosti.ru>.
2. Ganzhur Ye. Nikakikh supervumen? Zachem krupnye korporatsii dopuskayut v svoey srede zhenskie kom'yuniti [No superwomen? Why do large corporations women's communities in their environment?]. *ForbesWoman*, 2017, March 27. Available at: <http://www.forbes.ru/forbes-woman>.
3. Dulyak Yu.I. Vliyaniye sostava i struktury soveta direktorov na effektivnost' deyatel'nosti rossiyskikh kompaniy: dis. kand. ekon. nauk [Influence of the composition and structure of the board of directors on the efficiency performance of Russian companies. Cand. econ. sci. diss.]. Moscow, 2015.
4. Litvinenko Ye.Yu., Berezina O.V. «Steklyanny potolok» professional'noy kar'ery zhenshchiny [Glass ceiling of women's career]. *Gender-naya povsednevnost': materialy tret'ikh gendernykh chteniy – Gender everyday life: materials of the third gender readings*. Rostov-on-Don, 2006.
5. Noland M. Pochemu prisutstvie zhenshchin v sostave soveta direktorov povyshaet pribyl'nost' kompaniy? [Why women in boards of directors improves a company's profitability]. *Harvard Business Review*, 2016, March 4.
6. Roshchin S.Yu., Solntsev S.A. Kto preodolevaet «steklyanny potolok»: vertikal'naya gendernaya segregatsiya v rossiyskoy ekonomike: preprint WP4/2006/03 [Who overcomes the "glass ceiling": vertical gender segregation in the Russian economy: preprint WP4/2006/03]. *Nauchnye trudy Laboratorii issledovaniy rynka truda – Scientific Papers of the Laboratory for Labour Market Studies*. Moscow: HSE Publishing House, 2006.
7. Adams R.B., Ferreira D. Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 2009, vol. 94(2), pp. 291–309.
8. Burgess Z., Tharenou T. Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, 2002, vol. 37(1), pp. 39–49.
9. Burke R.J. Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics*, vol. 16(9), pp. 909–915.
10. Carter D.A., Simkins B.J., Simpson W.G. Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Finance Review*, 2003, vol. 38(1), pp. 33–53.
11. Daily C.M., Dalton D.R. Women in the boardroom: a business imperative. *Journal of Business Strategy*, 2003, vol. 24(5), pp. 8–10.
12. Emslie C., Hunt K., Macintyre S. Problematizing gender, work and health: the relationship between gender, occupational grade, working conditions and minor morbidity in full-time bank employees. *Social Science & Medicine*, 1998, vol. 48(1), pp. 33–48.
13. Erhardt N.L., Werbal J.D., Shrader C.B. Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance*, 2003, vol. 11(2), pp. 102–111.
14. Kenneth R.A., Amy K.D. The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 2012, vol. 127(1), pp. 137–197.
15. Mace M. *Directors, Myth and Reality*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1986.
16. Petrongolo B. Gender Segregation in Employment Contracts. *Journal of the European Economic Association*, 2004, vol. 2(2-3), pp. 331–345.
17. Rose C. Does female board representation influence firm performance? *The Danish Evidence*. *Corporate Governance*, 2007, vol. 15(2), pp. 404–413.
18. *Women in the boardroom: A global perspective*. Deloitte. 3rd ed., 2013.