

**ВЛИЯНИЕ ГЕНДЕРНОГО РАЗНООБРАЗИЯ НА КАЧЕСТВО
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ**
М. А. Измайлова, Е. Ю. Корнева, Б. Г. Зиганшин, А. В. Дмитриев, Р. Х. Марданов

Реферат. Качество принятия управленческих решений детерминировано рядом факторов, в числе которых высокая компетентность топ-менеджмента, его способность адекватно воспринимать и учитывать в процессе разработки решений динамичность и неустойчивость внешней среды в целях гибкой перестройки бизнес-процессов, а в случае необходимости и для корректировки стратегии развития компании. Иными словами, грамотное руководство выступает ключевым фактором качества управленческих решений как результата оперативного, стратегически выверенного и взвешенного их принятия. Вместе с тем, исследование качества управленческих решений невозможно без учета специфики каждой отдельно взятой компании, ее организационной структуры, корпоративной культуры, системы корпоративных коммуникаций, стиля управления, личностных характеристик топ-менеджмента, гендерного разнообразия в руководстве компании. Изучение и обобщение статистических данных, раскрывающих влияние гендерного разнообразия на результаты деятельности компаний, позволили дать аргументированное обоснование наличия прямой связи вхождения женщин в состав директоров и прибыльности компаний. Сочетание женского и мужского менталитета в руководстве компаний позволяет найти и применить новые подходы к принятию управленческих решений, позволяющие достичь всех поставленных целей. Успех многих компаний, возглавляемых женщинами, показывает, что во многом он предопределен личностными качествами женщин-руководителей, проявляющихся в выборе моделей поведения, предпочтений методологических подходов к процессу принятия управленческих решений, уровнях принятия и видах принимаемых решений, а также свойственным им авторитетам личности и личностным качествам. Гендерное разнообразие высшего руководства компаний позволяет минимизировать возможный дефицит требуемых личностных качеств для принятия управленческих решений, что неминуемо приводит к эффективности принимаемых решений.

Ключевые слова: качество управленческих решений, корпоративный сектор, руководство компаний, женщина-руководитель.

Введение. Проблема гендерного баланса как индикатора качества корпоративного управления и фактора экономического развития в целом является центральной в исследованиях ряда зарубежных (Post С., Вугон К., Desvaux G., Devillard-Noellinger S., Baumgarten P.) и отечественных (Трофимова Е., Алексеев А., Зин Х.Х., Мамешева М., Гаранина Т.А., Муравьев А.А. и др.) ученых.

Вместе с тем, следует подчеркнуть, что известные исследования ограничиваются количественными оценками вклада женщин в рост глобальной и национальных экономик, анализом показателей гендерного равенства в различных регионах мира, выявлением тенденций в области гендерного равенства на уровне государственной политики разных стран.

Вопросы, касающиеся влияния гендерного состава на качество управленческих решений, остаются вне фокуса внимания исследователей. В связи с этим представляется важным осуществить анализ влияния гендерного разнообразия на качество управленческих решений в корпоративном секторе и разработать комплексный портрет женщины-руководителя, наиболее всесторонне проявляющийся в процессе принятия решений.

Условия, материалы и методы. Исследование выполнено с использованием комплекса методов, в числе которых: методы теоретического анализа, необходимого для изучения научных публикаций;

статистического метода, примененного к изучению данных аналитических отчетов; методов абстрагирования и моделирования, позволивших создать образ женщины-руководителя в процессе принятия управленческих решений. В качестве материалов послужили как научные труды отечественных и зарубежных ученых, так и открытые источники Организации экономического сотрудничества и развития, Ассоциации независимых директоров, консалтинговой компании Deloitte и McKinsey & Co и прочее.

Результаты и обсуждение. Анализируя государственную политику в области вовлечения женщин в систему корпоративного управления, следует отметить некоторую национальную специфику ряда стран, отраженную в таблице 1.

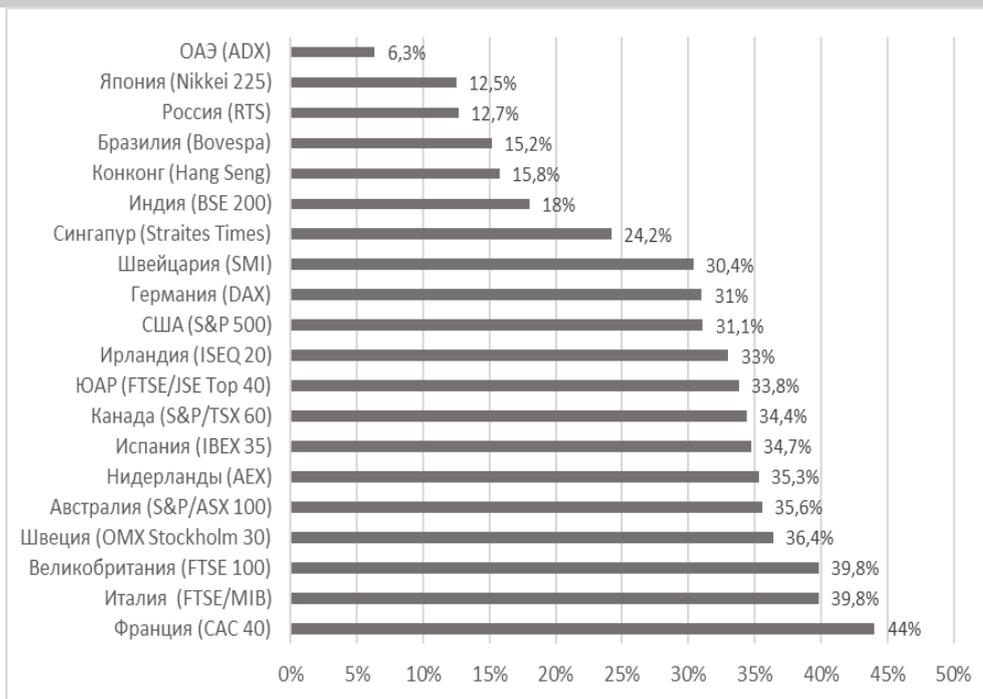
Эффективность реализуемой политики в области гендерного равенства в разных странах [1, 2] подтверждается позитивным трендом роста числа женщин в Советах директоров, например, за период 2018 (табл. 1). Мировая статистика представительства женщин в Советах директоров показывает, что лидерами по гендерному разнообразию являются такие страны как Франция, Италия и Великобритания (рис. 1). Относительно России, следует отметить низкий процент представительства женщин в составе Советов директоров российских компаний – по данным 2021 года это 8,4% (рост по сравнению с 2018 годом составил 0,6%) [3, 4].

Таблица 1 – Политика в области гендерного равенства в разных странах мира

Страна	Гендерная политика	Доля женщин в Советах директоров компаний (2018г.)
Австралия	Австралийская фондовая биржа: рекомендации для котирующихся компаний по установлению и раскрытию гендерного состава Совета директоров. Институт корпоративных директоров: установлен добровольный целевой показатель – 30% присутствия женщин в Совете директоров; реализация одногодичных программ наставничества по подготовке женщин к работе в Совете директоров, по завершению которых выпускницы программ направляются для работы в Совете директоров публичных компаний	ASX 200: 25,1% ASX100: 25,7% ASX50: 27,4% ASX20: 29,1%
Франция	Закон о реальном гендерном равенстве (вступил в силу 01.01.2017) и внесение поправок в Коммерческий кодекс Франции: для компаний, торгующих акциями на фондовом рынке, а также для имеющих доходы или совокупные активы свыше 50 млн евро и число работников на протяжении 3 лет не менее 500, обязательной является гендерная квота в советах директоров – 40%. С 01.01.2020 данная квота действует и в отношении компаний с числом не менее 250 работников. Предусматривались финансовые санкции за нарушение Закона.	CAC40: 40% SBF120: 42% крупнейшие листинговые компании: 37% компании, на которые распространяется Закон: 34%
Германия	Закон о равноправном участии женщин и мужчин на руководящих позициях в частном и общественном секторах (вступил в силу с 01.01.2016): для публичных частных компаний с числом сотрудников более 2 тыс. человек введена обязательная квота женщин в 30% в наблюдательных советах. Для небольших компаний предусматривается возможность самостоятельного определения доли женщин в исполнительных и наблюдательных советах и в числе топ-менеджмента.	19,5%
Италия	Правительством введены квоты женщин не менее чем в 33% в советах директоров листинговых компаний	30%
Япония	Закон «О поощрении участия женщин и продвижении их по службе» (2015г.) распространяется на компании, общее число сотрудников превышает 300 человек. Закон предписывает: мониторинг, анализ и публикацию статистики гендерного состава не только в руководстве, но и в составе трудовых ресурсов компании; определять количественные целевые показатели, разрабатывать и публиковать план действий по устранению гендерных разрывов	6,2%
Норвегия	Закон «О публичных обществах с ограниченной ответственностью»: введена гендерная квота в 40% в советах директоров компаний (публичные компании, государственные и муниципальные компании, кооперативы).	46,7% Крупнейшие листинговые компании: 41%
Великобритания	Реализация проекта «Клуб 30%» (2010 г.): рекомендована квота женщин в 30% в советах директоров компаний FTSE-100, FTSE-350	FTSE-100: 26,6% FTSE-350: 24,1% По стране: 22,8%

В связи с этим Центробанком России выпущены Рекомендации по формированию и обеспечению преемственности совета директоров (наблюдательного совета) публичных акционерных обществ от 20.04.2020,

в которых указывается целесообразность диверсификации состава советов директоров, в том числе по гендерному признаку, при этом какая-либо квота представительства женщин не закреплена.

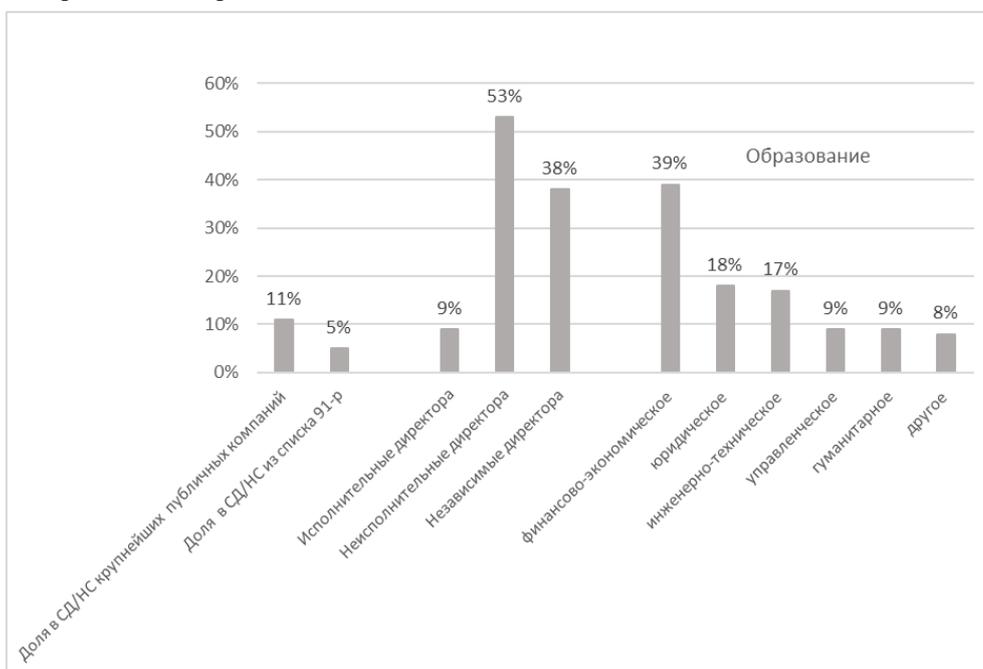


Источник: составлено авторами по [3].

Рис. 1 – Доля женщин в Советах директоров: мировая статистика, 2022 год

Женский портрет Совета директоров или Наблюдательного советов российских компаний, составленный по данным Ассоциации независимых директоров [5], представлен на рисунке 2. Справедливо отметить, что закономерность интереса к исследованию

гендерного фактора в корпоративном управлении [6, 7, 8] обусловлена уже ставшей тенденцией, когда руководящие позиции в компаниях все чаще занимают женщины и становится все более существенным женский вклад в ВВП.



Источник: составлено авторами по [5].

Рис. 2 – Женский портрет Совета директоров/Наблюдательного советов российских компаний

Справедливо отметить, что закономерность интереса к исследованию гендерного фактора в корпоративном управлении [6, 7, 8] обусловлена уже ставшей тенденцией, когда руководящие позиции в компаниях все чаще

занимают женщины и становится все более существенным женский вклад в ВВП. При этом, если говорить в целом о женской занятости на рынке труда, то доля женщин трудоспособного возраста составляет 55% в мире и

63% в России. Для сравнения: среди мужчин данный показатель равен 78% и 74,5% соответственно. Видимый дисбаланс гендерной трудовой занятости приводит к негативным экономическим последствиям: вследствие относительно низкой трудовой вовлеченности женщин выпадающие доходы из мирового ВВП эксперты оценивают в 10–15%. Консолидированный вклад женщин в мировой ВВП составляет 37%. При этом наблюдаются некоторые региональные отличия. Так, доля регионального ВВП, произведенного женщинами, максимальна в США и Океании, Восточной Европе, Китае и Центральной Азии – она составляет от 40% до 41%, далее по убывающей: Западная Европа 38%, Южная Азия 24%, Ближний Восток и Северная Африка 18%, Индия 17%. В России, в случае достижения паритетности экономической активности женщин и мужчин, ВВП вырос бы дополнительно на 13–14% [9].

Согласно данным экспертов McKinsey, реализация политики гендерного равенства на уровне государства и частных компаний приведет к увеличению глобального ВВП на \$12 трлн к 2025 году. Статистически подтверждается, что если в руководстве компаний имеется высокий уровень гендерного разнообразия, то вероятность занятия данными компаниями лидирующих позиций по прибыльности выше на 21%, в по росту капитализации – на 27% [10].

Анализируя деловую активность женщин, следует отметить, что доля женщин среди российских предпринимателей составляет 34,1%. По этому показателю Россия занимает 29-ое место в списке из 58 стран, признанных самыми благоприятными для ведения женского бизнеса. Первую позицию в этом списке занимают США, в которых число женщин-предпринимательниц составляет немногим более российского показателя – 35,6% [11].

Согласно данным Федеральной налоговой службы России, 40% владельцев малого и среднего бизнеса в стране составляют женщины. Наиболее популярными сферами для женского бизнеса являются: реклама, маркетинг, индустрия красоты, дизайнерские услуги, изготовление собственной продукции, включая пошив одежды. Женщины-руководители возглавляют 58% компаний, представленных в сфере услуг, 28% в розничной торговле. 53% продавцов на маркет-плейсах – это женщины. В креативных индустриях под женским управлением находятся компании, бизнес которых строится на реализации обучающих программ и тренингов, издательского дела, празднично-развлекательных мероприятий, проектов в сфере моды и дизайна. 25% компаний, во главе которых стоят женщины, разрабатывают дизайн-макеты, чертежи, проекты, программы тренингов и обучающих курсов, оказывают консультационные услуги, 20% создают информационные материалы, промоматериалы, рекламу, праздники, экскурсионные

программы. Таким образом, статистика показывает, что деловая активность российских предпринимательниц проявляется в креативной сфере, в индустриях моды и красоты, образовании, маркетинге, торговле.

Для анализа влияния женского начала на показатели финансовой эффективности обратимся к результатам исследования, проведенного российским Deloitte [12] на выборке из 224 100 компаний из 19 отраслей российской экономики. В зависимости от объема выручки компании структурировали на 3 группы – микро- и небольшие компании (доля женщин-СЕО составляет 20%), средние (12%) и большие (6,5%) компании. Наибольшее число женщин – генеральных директоров характерно для системы образования (42%), в сферах гостиничного бизнеса и общественного питания (40%), здравоохранения и социальных услуг (39%). В сырьевых отраслях и электроэнергетике, государственном секторе и системе обеспечения безопасности женщин-СЕО меньше всего. Исследование подтверждает, что преимущественными сферами трудовой активности женщин – генеральных директоров являются социально ориентированные отрасли, в которых востребован женский труд и невысокий уровень его оплаты.

Обобщенные результаты исследования Deloitte не позволяют однозначно утверждать о наличии гендерного влияния на управленческие решения и финансовые показатели компаний. Тем не менее, были получены достаточно интересные результаты.

Относительно микрокомпаний, руководящих женщинами, отмечается – по сравнению с компаниями, в которых мужское руководство, – стабильно более высокие показатели рентабельности активов (+40%) и капитала (+15%). Но если в компаниях, возглавляемых женщинами, показатели рентабельности продаж по прибыли выше, то показатель по валовой прибыли выше в среднем на 28% у компаний, во главе которых стоят мужчины, а по показателям чистой прибыли эта разница снижается до 7%. Не повлиял гендерный фактор на коэффициент задолженности у микрокомпаний, но более эффективное управление издержками констатируется для женского управления (+2%).

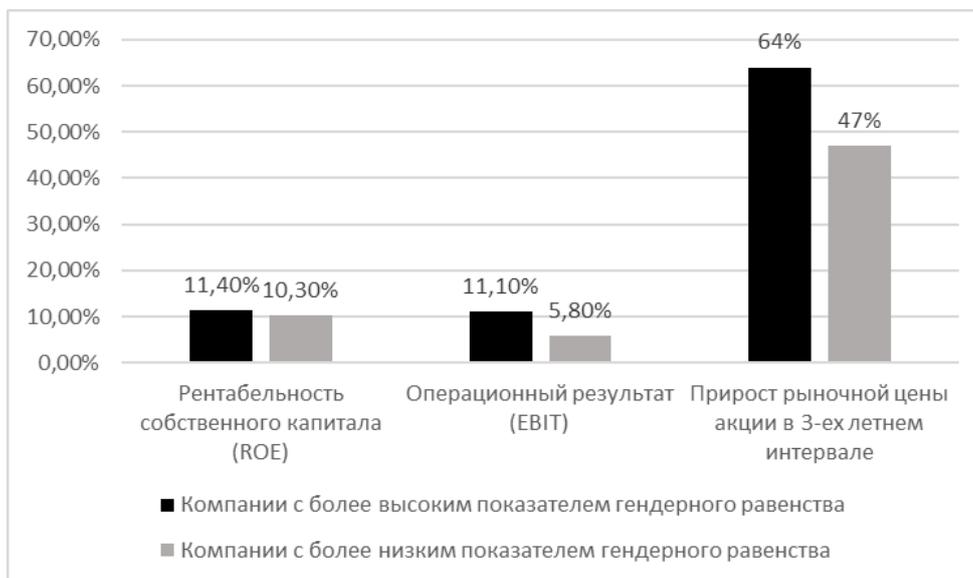
Для небольших компаний получены несколько отличные результаты. Так, в компаниях, возглавляемых женщинами, более высокий показатель рентабельности капитала (+16%), но ниже рентабельность активов (+2%), более высокая рентабельность продаж по валовой прибыли (+16%) и более эффективное управление издержками (+2%). Более низкие показатели (-7%) отмечены по рентабельности продаж по чистой прибыли, коэффициент задолженности выше примерно на 4%.

Не выявлено в средних и больших компаниях, возглавляемых и женщинами, и мужчинами, существенных различий по коэффициенту управления издержками, а также

по рентабельности продаж по валовой прибыли. Но рентабельность продаж по чистой прибыли выше у мужчин-СЕО (+35%). Кроме того, в компаниях с женским руководством обнаружен более высокий (+3%) коэффициент задолженности.

С исследованием Deloitte достаточно созвучно другое исследование, проведенное консалтинговой компанией McKinsey & Co. и ставящее своей целью связать финансовые показатели компаний с уровнем гендерного равенства в корпоративном управлении. В отличие от рассмотренных результатов Deloitte, McKinsey & Co для исследования выбрало зарубежную репрезентативную базу – 89 европейских листинговых компаний.

Требованиями для отбора компаний стали: капитализация компании на фондовом рынке должна превышать €150 млн, наивысший уровень гендерного равенства на позициях топ-менеджмента [13], критерии которого основаны на оценке показателей: число и доля женщин в исполнительном органе, их функции (позиции генерального или финансового директора); в составе совета директоров не менее 2 женщин; включение в годовой отчет информации о гендерном разнообразии. Результаты исследования позволили выявить некоторые существенные отличия в достижении позитивных финансовых результатов за счет более высоких показателей гендерного равенства (рис. 3).



Источник: составлено авторами по [13].

Рис. 3 – Влияние гендерного равенства на финансовые показатели компаний

Справедливо также отметить, что в других исследованиях, сфокусированных на выявлении взаимосвязи финансовых показателей компаний и гендерного состава в корпоративном управлении, также было доказано позитивное влияние диверсификации гендерного состава на капитализацию компаний. Так, «рост капитализации диверсифицированных топ-100 российских компаний превысил среднерыночный на 30% (по медиане), а разница в динамике стоимости компаний со смешанными и моногендерными советами директоров составила 130% в пользу смешанных. Компании, в состав совета директоров которых входила хотя бы одна женщина, имели среднюю рентабельность на 19% выше, чем компании без женщин-директоров, при этом финансовые показатели компаний увеличиваются при росте доли женщин в советах» [14]. Этому достаточно созвучны результаты зарубежных исследований [15], в которых указывается позитивное влияние гендерного баланса на уровень защиты прав акционеров, а также подчеркивается важность поддержания гендерного баланса по этическим основаниям как

одной из составляющих корпоративной социальной ответственности.

Анализ научной литературы показал, что отечественные [16, 17] и зарубежные исследователи [13, 15, 18] достаточно солидарны во мнении, что преимуществом обладают те компании, в органах управления которых присутствуют женщины – отличие женского менталитета от мужского привносит новые подходы к принятию управленческих решений, позволяя их сбалансировать. Так, женщины в большей степени обладают коммуникационными навыками, которые помогают улучшить корпоративную коммуникацию и эффективно реализовать практику наставничества, они более широко применяют социально-психологическую мотивацию, заменяя или дополняя ею административный контроль, чаще генерируют новые идеи и им более понятна психология потребителя (на долю женщин приходится 60% всех покупок в стране), являются примером карьерного роста для других женщин в компании. В стратегической сфере женщины являются более гибкими – они чаще используют смешанные стратегии,

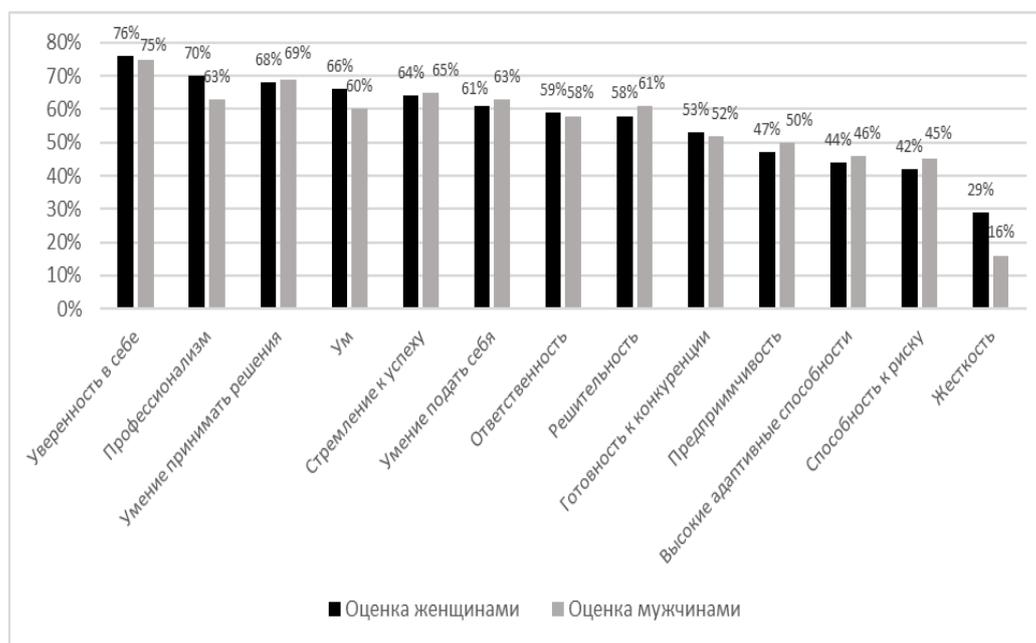
сочетая жесткий и мягкий подходы, в то время как мужчины более склонны к одному стратегическому подходу. То же самое можно сказать и в отношении выбора стилей руководства: женщины предпочитают демократичный стиль, мужчины – авторитарный. В случае конфликтных ситуаций женщина чаще прибегает к тактике избегания в отличие от мужчин, придерживающихся тактике сотрудничества или конкуренции. Женщины более склонны разделить свою власть, тем самым полагая, что это путь к установлению в доверительной атмосферы в коллективе. Относительно выбора источников информации, женщина – в отличие от мужчин, опирающихся на официальные источники, – не будет игнорировать и неофициальные (кулуарные) сведения [19].

Анализ проблемы женщины-руководителя осуществляют по принципу «здесь и сейчас», демонстрируя ситуативный стиль управления, в то время как мужчины-руководители рассматривают проблему через призму предпочтительного поведения, придерживаясь диспозиционного управленческого стиля. В процессе принятия решения женщины больше сфокусированы на перестройке отношений, мужчины же – на переосмыслении существующих норм и правил в организации. В условиях риска женщины в меньшей степени склонны

проявлять агрессивность и самоутверждение.

Исследование подверженности гендерных различий возрастному фактору привело к пониманию, что с возрастом у руководителей-мужчин тенденция принятия импульсивных и высокорискованных решений идет на спад – это свидетельство того, что приобретаемый ими опыт оказывает положительное влияние на управление эмоциями в процессе принятия решений. Влияние возрастного фактора на женщин не выявлено: преобладание уравновешенных и осторожных управленческих решений является закономерным следствием высокого самоконтроля. Локус контроля с возрастом у женщин остается неизменным, у мужчин же меняется от внешнего к внутреннему.

Анализ результатов опроса респондентов (мужчин и женщин) по оценке важности личностных качества женщин-руководителей (рис. 4) показал единство мнений относительно самых важных (уверенность в себе, умение принимать решения) и менее значимых (способность к риску, жесткость) качеств, требующихся от женщин в управленческой деятельности [17, 19, 20]. Заметим, что такие качества как профессионализм и ум, с нашей точки зрения необходимые для любого руководителя, мужчинами оценены существенно ниже по сравнению с женщинами.



Источник: составлено авторами по [14].

Рис. 4 – Оценка личностных качеств, необходимых женщине-руководителю

В развитие выше изложенных результатов исследований авторами предложен комплексный портрет женщины-руководителя через призму принятия управленческих решений (рис. 5).

Безусловно, предложенный на рисунке 5 обобщенный портрет женщин-руководителей не претендует на абсолютность: учитывая уникальные характеристики каждой женщины можно предполагать некоторую специфику в

построении архитектуры поведения в процесс принятия управленческих решений.

Вместе с тем, сделанная попытка формирования обобщенного женского портрета руководителя в определенном смысле восполняет имеющийся пробел в знаниях о влиянии гендерных и биологических характеристик на женскую поведенческую специфику в процессе принятия управленческих решений.

Качества и предпочтения женщин-руководителей в моделировании своего поведения в процессе принятия управленческих решений	Типы менеджмента: Ситуационный Социально-этический Морально-этический
	Стили принятия управленческих решений: Демократический Ситуативный
	Методологические подходы к принятию управленческих решений: Поведенческий Интегративный
	Модели принятия управленческих решений: Ограниченной рациональности Политическая Контекстуальной рациональности Ретроспективной рациональности
	Предпочтения методологических подходов к принятию управленческих решений: Поведенческий Интегративный
	Уровни принятия управленческих решений: Адаптационный Инновационный
	Виды принимаемых управленческих решений: Осторожные Уравновешенные
	Авторитеты личности: Доброты Компенсации Педантизма
	Топ-10 качеств: уверенность в себе, профессионализм, умение принимать решения, ассоциативность мышления, стратегия успеха, избегание риска, ответственность, интуиция, коммуникабельность, эмпатийность

Источник: составлено авторами.

Рис. 5 – Портрет женщины руководителя через призму поведения в процессе принятия управленческих решений

Выводы. Проведенное исследование позволяет констатировать ряд выводов:

- 1) роль женщин в корпоративном управлении и экономическом росте национальной экономики в России остается недооцененной;
- 2) статистически доказано существенное влияние гендерного равенства в росте капитализации компаний, что дает основание для более широкого представительства женщин в руководстве компаний;
- 3) при всей дискуссионности необходимости квотирования участия женщин в составе совета директоров, в России отсутствуют законодательные основы или рекомендации

регулятора, предусматривающие более широкое вовлечение женщин в сферу корпоративного управления;

- 4) гендерные и биологически детерминированные различия между мужчинами и женщинами имеют прямое отражение в особенностях принятия управленческих решений, следовательно, диверсифицированный состав топ-менеджмента, во-первых, минимизирует возможный дефицит требуемых личностных качеств для принятия адекватных решений в гомогенных по гендерному признаку командах, и, во-вторых, приведет к эффективности принимаемых решений.

Литература

1. OECD Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality, 2018. Implementing the 2015 OECD Recommendation on Gender Equality in Public Life. OECD Publishing, pp: 126.
2. Табаринцева-Романова К., Романенко П. Развитие гендерной политики Европейского союза после 2010 года // *Ars Administrandi. Искусство управления.* 2022. № 12(1). С. 161-175. DOI: 10.17072/2218-9173-2020-1-161-175.
3. Глобальное гендерное разнообразие 2022. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.053d73f1-64045755-9358816e-74722d776562/https://altrata.com/reports/global-gender-diversity-2022 (дата

обращения: 15.02.2023).

4. Гендерный паритет приблизился на десятилетие. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/02/01/61f7ab269a79476b1c0d2ed9> (дата обращения: 17.02.2023).

5. Гендерная диверсификация совета директоров. URL: https://nand.ru/upload/medialibrary/committees/diversification/3_gender%20diversity_1202_2020.pdf (дата обращения: 17.02.2023)

6. Березинец И. В., Гаранина Т. А., Ильина Ю. Б. Социальный капитал женщин – членов советов директоров и финансовая результативность компании: эмпирическое исследование // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 3. С. 337–370. DOI: 10.21638/spbu18.2018.302.

7. Гаранина Т.А., Муравьев А.А. Советы директоров российских публичных компаний: гендерный аспект // Вопросы экономики. 2018. № 2. С. 142–155. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-2-142-155>.

8. Комиссаров А.Г. Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение. Вопросы экономики. 2023. № 1. С. 45-58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>.

9. Женщины – источник экономического роста. URL: <https://zen.ru/a/XzotxO-uZXJzGKfy> (дата обращения: 18.02.2023).

10. Место женщины – в совете директоров: в ЕС ввели гендерные квоты на руководящие посты. Почему бизнесу выгодно ломать «стеклянный потолок». URL: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/269776870/> (дата обращения: 18.02.2023).

11. The Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2021. URL: <https://www.mastercard.com/news/insights/2022/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2021/> (дата обращения: 03.02.2023).

12. Трофимова Е., Алексеев А., Зин Х.Х., Мамешева М. Женщины-СЕО в России: показатели финансовой эффективности. URL: <https://www.deloitte.com/global/en.html/> (дата обращения: 02.03.2023).

13. Desvaux G., Devillard-Hoellinger S., Baumgarten P., 2017. Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company, pp: 28.

14. Макеева Е. Ю., Попов К. А., Дихтярь А.А., Судакова А.В. Взаимосвязь характеристик совета директоров с ESG-рейтингами и стоимостью российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2022. 20 (4). 498–523. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.403>.

15. Post C., Byron K. Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis // Academy of Management Journal. 2015. 58 (5). URL:<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2013.0319/> (дата обращения: 11.02.2023).

16. Хорошилов Д. А., Мельникова О.Т. Метод тематического анализа в изучении представлений о женском лидерстве // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 85–99.

17. Чернова Ж.В. Незавершенная гендерная революция // Мониторинг общественного мнения : Экономические и социальные перемены. 2019. № 2. С. 222-242. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.2.10>

18. Ву Т. В., Нгуен Л. Т. Х., Нгуен Т. Т. Х. Факторы повышения эффективности профессиональной подготовки работников в современных условиях // Интеграция образования. 2023. Т. 27, № 1. С. 131–145. doi: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.110.027.202301.131-145>.

19. Чернявская Н.А., Усачева О.А., Темникова Н.Ю., Мещанова Н.Г., Филиппова Е.А. Коммуникативно-психологический портрет женщины-лидера // Организационная психология. 2022. Т. 12. № 3. С. 154–167. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-3-154-167.

20. Карачаровский В. В., Гурулева М. Н. Ловушка мотивации на российском рынке труда // Социологические исследования. 2023. № 8. С. 34-46. DOI 10.31857/S013216250027365-4.

Сведения об авторах:

Измайлова Марина Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, профессор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, e-mail: m.a.izmailova@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Корнева Евгения Юрьевна – кандидат технических наук, руководитель представительства ООО «Русский Регистр - Балтийская инспекция» в Москве, программы Ассоциации по сертификации «Русский Регистр» по независимым оценкам качества образования, e-mail: ekorneva@inbox.ru

ООО «Русский Регистр - Балтийская инспекция», г. Москва, Россия

Зиганшин Булат Гусманович – доктор технических наук, профессор РАН, первый проректор — проректор по научной работе и цифровой трансформации, профессор кафедры машин и оборудования в агробизнесе, e-mail: zigan66@mail.ru

Дмитриев Андрей Владимирович – кандидат технических наук, доцент кафедры машин и оборудования в агробизнесе, e-mail: avd-work@mail.ru

Марданов Рамис Хазиахматович – кандидат технических наук, доцент кафедры общинженерных дисциплин, e-mail: m.ramis@bk.ru

Казанский государственный аграрный университет, г. Казань, Россия

THE IMPACT OF GENDER DIVERSITY ON THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CORPORATE SECTOR

M. A. Izmaylova, E. Yu. Korneva, B. G. Ziganshin, A. V. Dmitriev, R. H. Mardanov

Abstract. The quality of management decision-making is determined by a number of factors, including the high competence of top management, its ability to adequately perceive and take into account the dynamism and instability of the external environment in the decision-making process for the purpose of flexible restructuring of business processes, and, if necessary, to adjust the company's development strategy. In other words, competent leadership is a key factor in the quality of management decisions as a result of prompt, strategically verified and balanced adoption. At the same time, studying the quality of management decisions is impossible without taking into account the specifics of each individual company, its organizational structure, corporate culture, corporate communications system, management style, personal characteristics of top management, and gender diversity in the company's leadership. The study and synthesis of statistical data revealing the impact of gender diversity on company performance made it possible to provide a reasoned justification

for the existence of a direct connection between the inclusion of women in directors and the profitability of companies. The combination of female and male mentality in company management allows us to find and apply new approaches to making management decisions that allow us to achieve all our goals. The success of many companies headed by women shows that it is largely predetermined by the personal qualities of women managers, manifested in the choice of behavioral models, preferences of methodological approaches to the management decision-making process, levels of adoption and types of decisions made, as well as their inherent personal authority and personal qualities. Gender diversity of the top management of companies allows us to minimize the possible deficit of the required personal qualities for making management decisions, which will inevitably lead to the effectiveness of the decisions made.

Key words: quality of management decisions, corporate sector, company management, female manager

References

1. OECD Toolkit for mainstreaming and implementing gender equality. 2018. Implementing the 2015 OECD Recommendation on Gender Equality in Public Life. OECD Publishing, 126 p.
2. Tabarintseva-Romanova K, Romanenko P. [Development of gender policy of the European Union after 2010]. *Ars Administrandi. Iskustvo upravleniya*. 2022; 12(1). 161-175. DOI: 10.17072/2218-9173-2020-1-161-175.
3. Global Gender Diversity 2022. [cited 2023, February 15]. Available from: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.053d73f1-64045755-9358816e-74722d776562/https/altrata.com/reports/global-gender-diversity-2022.
4. Gender parity moves a decade closer. [cited 2023, February 17]. Available from: <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/02/01/61f7ab269a79476b1c0d2ed9>.
5. Gender diversification of the board of directors. [cited 2023, February 17]. Available from: https://nand.ru/upload/medialibrary/committees/diversification/3_gender%20diversity_1202_2020.pdf
6. Berezinets IV, Garanina TA, Il'ina YuB. [Social capital of women members of boards of directors and financial performance of the company: an empirical study]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2018; Vol.16. 3. 337-370 p. DOI: 10.21638/spbu18.2018.302.
7. Garanina TA, Murav'ev AA. [Boards of directors of Russian public companies: gender aspect]. *Voprosy ekonomiki*. 2018; 2. 142-155 p. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2018-2-142-155>.
8. Komissarov AG. The meritocratic principle of managerial personnel selection: historical aspect and modern application. [Internet]. *Voprosy ekonomiki*. 2023; 1. 45-58 p. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>.
9. Women are the source of economic growth. [cited 2023, February 18]. Available from: <https://dzen.ru/a/XzotxO-uZXJzGKfy>.
10. A woman's place is on the board of directors: the EU has introduced gender quotas for leadership positions. Why is it beneficial for business to break the glass ceiling? [cited 2023, February 18]. Available from: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/269776870/>.
11. The mastercard index of Women Entrepreneurs 2021. [cited 2023, March 02]. Available from: <https://www.mastercard.com/news/insights/2022/mastercard-index-of-women-entrepreneurs-2021/>.
12. Trofimova E, Alekseev A, Zin KhKh, Mameshova M. Women CEOs in Russia: indicators of financial efficiency. [cited 2023, March 02]. Available from: <https://www.deloitte.com/global/en.html/>.
13. Desvaux G, Devillard-Hoellinger S, Baumgarten P. 2017. Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver. *McKinsey & Company*, 28 p.
14. Makeeva EYu, Popov KA, Dikhtyar' AA, Sudakova AV. [The relationship between the characteristics of the board of directors and ESG ratings and the value of Russian companies]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. 2022; 20 (4). 498-523 p. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.403>.
15. Post C, Byron K. Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis. [Internet]. *Academy of Management Journal*. 2015; 58 (5). [cited 2023, February 11]. Available from: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2013.0319/>.
16. Khoroshilov DA, Mel'nikova OT. [Method of thematic analysis in the study of ideas about women's leadership]. *Organizatsionnaya psikhologiya*. 2020; Vol.10. 3. 85-99 p.
17. Chernova ZhV. [Unfinished gender revolution. Monitoring of public opinion: Economic and social changes]. 2019; 2. 222-242 p. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2019.2.10>
18. Vu TV, Nguen LTKh, Nguen TTKh. [Factors for increasing the effectiveness of professional training of workers in modern conditions]. *Integratsiya obrazovaniya*. 2023; Vol.27. 1. 131-145 p. doi: <https://doi.org/10.15507/1991-9468.110.027.202301.131-145>.
19. Chernyavskaya NA, Usacheva OA, Temnikova NYu, Meshchanova NG., Filippova EA. [Communicative-psychological portrait of a woman leader]. *Organizatsionnaya psikhologiya*. 2022; Vol.12. 3. 154-167 p. DOI: 10.17323/2312-5942-2022-12-3-154-167.
20. Karacharovskiy VV, Guruleva MN. [The motivation trap in the Russian labor market]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2023; 8. 34-46 p. DOI 10.31857/S013216250027365-4.

Authors:

Izmaylova Marina Alekseevna – Doctor of Economics, Professor of Financial University under the Government of the Russian Federation, e-mail: m.a.izmailova@mail.ru
 Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
 Korneva Evgeniya Yurevna – Ph.D. of Technical Sciences, head of representative office of “Russian Register - Baltic Inspectorate” LLC in Moscow, head of program of Russian Register Certification Association for independent assessments of the quality of education, e-mail: ekorneva@inbox.ru
 “Russian Register - Baltic Inspectorate” LLC, Moscow, Russia
 Ziganshin Bulat Gusmanovich - Doctor of Technical sciences, Professor of Russian Academy of Sciences, First Vice-Rector - Vice-Rector for Research and Digital Transformation, Professor of the Department of Machinery and Equipment in Agribusiness, e-mail: zigan66@mail.ru
 Dmitriev Andrey Vladimirovich – Ph.D. of Technical Sciences, Associate Professor Department of Machinery and Equipment in Agribusiness, e-mail: avd-work@mail.ru
 Mardanov Ramis Khaziakhmatovich – Ph.D. of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of General Engineering Disciplines, e-mail: m.ramis@bk.ru
 Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.