

УДК 305:327
JEL Classification: J16

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.18>

Щуцька Д.І.,
*здобувачка освітнього ступеня «магістр» спеціальності
073 Менеджмент,
Заставний А.Р.,
доктор філософії з міжнародної економіки,
старший викладач кафедри політології та філософії
ім. Сергія Коновала,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

ГЕНДЕРНІ КВОТИ У КЕРІВНИЦТВІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВИКЛИКИ

Shchutska D.I.,
*holder of the second (master's) level of higher education,
specialty 073 "Management",
Zastavnyi A.R.,
Ph.D,
senior lecturer at the S. Konoval department of
political science and philosophy,
West Ukrainian National University, Ternopil*

GENDER QUOTAS IN THE LEADERSHIP OF INTERNATIONAL COMPANIES: GLOBAL EXPERIENCE AND CHALLENGES

Постановка проблеми. Гендерна рівність у керівництві міжнародних компаній є одним із ключових питань сучасного менеджменту компаній, що безпосередньо впливає на її інноваційність, репутацію та фінансову ефективність. Говорячи про забезпечення гендерної рівності та про боротьбу з дискримінацією за ознакою статі, викликом сучасності є встановлення гендерного паритету, зокрема в управлінських колах. Адже потрібно боротися із безправ'ям «з голови». Гендерні квоти – це тільки позитивні та тимчасові дії, які, насамперед, застосували для просування жінок у політику, щоб вони були представлені у радах, мали голос під час прийняття рішень та репрезентували інтереси жінок у суспільстві.

Впровадження гендерних квот стало одним із основних інструментів державної політики багатьох країн, спрямованих на подолання бар'єрів, що заважають жінкам обіймати керівні посади. На сьогоднішній день глобальна статистика свідчить про значну диспропорцію в представленні чоловіків і жінок на вищих рівнях корпоративного управління. Наприклад, за даними гендерологічних досліджень Всесвітнього економічного форуму 2024 р., лише 31 % керівних посад у світі займають жінки. Проблема гендерного дисбалансу особливо помітна в галузях з високим рівнем прибутковості, таких як фінанси, технології та енергетика.

Країни застосовують різні інструменти регулювання, такі як обов'язкові чи добровільні гендерні квоти. Проте питання ефективності цих заходів залишається відкритим, оскільки досі спостерігається опір у бізнес-спільноті, а також значні відмінності у підходах до впровадження квот. Відсутність глобальних стандартів та ризик формального виконання таких норм створюють виклики, які потребують наукового аналізу та практичних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Гендерні квоти як інструмент регулювання досліджуються багатьма науковцями на міжнародному та національному рівнях. Значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили такі зарубіжні вчені, як Мері Тейлор та Лінн Карлі, які аналізували вплив гендерної різноманітності на прийняття стратегічних рішень. Вони стверджують, що команди з рівною участю жінок і чоловіків демонструють вищу інноваційність і здатність до вирішення складних проблем. Роботи Аліс Іглі зосереджені на впливі гендерних квот на організаційну культуру компанії та соціальні зміни у ній та у суспільстві загалом. Вона наголошує, що гендерно різноманітні ради директорів покращують стійкість компаній до змін. Розабет Мосс Кантер у своїх роботах зосереджується на соціокультурних бар'єрах, які перешкоджають просуванню жінок на керівні посади. Вона аналізує явище «скляної стелі» і пропонує практичні рішення для подолання цих перешкод. У Норвегії дослідження під керівництвом Маріанни Бергман демонструють, що запровадження

обов'язкових квот на рівні 40 % значно покращило гендерну рівність у радах директорів. Дослідниця зазначає, що за період 2003–2023 рр. частка жінок у керівництві зросла з 15 % до 42 %. Сільвія Дж. Андерсен у своїх роботах аналізує вплив французького «Закону Коппе-Циммермана». Вона підкреслює, що законодавчі квоти у Франції не лише сприяли зростанню представництва жінок, а й покращили репутацію французьких компаній на глобальному рівні. Стаття «Упевнений поступ ринкового фемінізму: французький випадок» аналізує розвиток ринкового фемінізму у Франції, досліджуючи його вплив на суспільство та економіку. Автори розглядають, як феміністичні ідеї інтегруються в ринкові механізми, сприяючи змінам у гендерній політиці країни [1].

Серед вітчизняних дослідників важливо відзначити Т. Марценюк, яка в своїх дослідженнях акцентує увагу аналізу гендерної нерівності в українському суспільстві та способам її подолання, включаючи міжнародні зобов'язання України у сфері гендерної рівності та адаптації відповідного національного законодавства, тобто розглядає впровадження гендерної й недискримінаційної політики в організаціях, як інструмент забезпечення рівних прав і можливостей [4]. О. Рудь і Л. Кормич, які акцентують увагу на соціокультурних бар'єрах, що перешкоджають жінкам досягати керівних посад. Р. Базака у своїх роботах досліджує гендерну сегрегацію ринку праці в Україні та вказує на недостатню ефективність добровільних ініціатив у просуванні гендерної рівності. Попри наявність численних досліджень, низка питань залишається невирішеною. Зокрема, це стосується адаптації гендерних квот до різних культурних середовищ, оцінки довгострокового впливу цих заходів на економічну ефективність компаній та визначення найкращих практик їх впровадження.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей впровадження гендерних квот у міжнародних компаніях, аналіз їх ефективності та оцінювання ризиків та переваг. Завданнями статті є: дослідження основних підходів до впровадження гендерних квот у різних країнах, проведення порівняльного аналізу ефективності квот у контексті організаційної та фінансової стійкості компаній, а також оцінювання ризиків та переваг квотування у корпоративному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для кращого розуміння ситуації щодо гендерної нерівності у вищих керівних посадах, слід взяти до уваги дані Індексу глобального гендерного розриву, який представляється фахівцями Всесвітнього економічного форуму з метою висвітлення відмінностей між правами та можливостями жінок та чоловіків на основі кількох показників:

- економічна участь та можливості;
- рівень освіти та досягнення у ній;
- охорона здоров'я та виживання;
- політичне розширення прав та можливостей.

Вищенаведені показники репрезентують Індекс гендерного розриву у цих сферах, тобто присутність жінок у кожній з них. Найнижче значення – 0, найбільше – 1. Чим ближче до одиниці, тим краще. Тоді можна констатувати, що держава застосовує всі заходи щодо боротьби з гендерною дискримінацією.

Субіндикатор економічної участі дозволяє побачити прогалини щодо представництва жінок на керівних посадах, на ринку праці, доступу до економічних ресурсів.

Відповідно до даних, наведених у звіті, представництво жінок на вищих керівних посадах дещо покращилася, з менш вираженим падінням порівняно з попередніми роками. Дані LinkedIn за останні вісім років показують, що жінки збільшили своє представництво на керівних посадах з 30,4 % у 2016 році до 32 % у 2023 році. Однак дані за перший квартал 2024 року свідчать про дострокове скорочення на 0,3 пункти, в результаті чого частка жінок на керівних посадах знизилася до 31,7 %. До порівняння представництва жінок у різних галузях з плином часу показує, що з 2016 року спостерігається загальна позитивна динаміка, адже зростає частка жінок у таких галузях: державне управління та державна служба (з 48,3 % до 50,7 %), професійні послуги (з 40,2 % до 41,4 %), інфраструктура (з 21,3 % до 22,4 %), освіта (з 53,3 % до 54,4 %) та комунальні послуги (з 30,5 % до 31,5 %) [8, с. 38-40].

Так, у Звіті «Global Female Leaders Outlook 2023», 84% респонденток очікують зростання своїх компаній протягом наступних трьох років, при цьому 87% вважають адаптивність ключовим фактором успіху, а 51% зазначають наявність «чоловічих мереж» у їхніх організаціях [6].

Концентрація жінок у низькооплачуваних галузях у поєднанні з меншим представництвом жінок на керівних посадах є несприятливим поєднанням умов, що впливають на доступ жінок до економічного процвітання та можливість створювати багатство протягом усього трудового життя. Посади вищого рівня залишаються вузькодоступними для жінок у всьому світі, про що свідчить дезагрегація даних за рівнями старшинства в метриці, запровадженій в останньому «просування до вершини».

Наведені приклади дозволяють відзначити, що одним із важливих аспектів такої дискримінації на ринку праці є вертикальна сегрегація. Українська гендерологиня Тамара Марцинюк вважає, що вертикальна сегрегація відображає нерівність між чоловіками й жінками щодо посад на кар'єрній драбині.

Вертикальна сегрегація може проявлятися у різних формах. Західні дослідники використовують терміни «скляна стеля» та «липка підлога» для позначення перешкод, з якими стикаються жінки у професійному зростанні.

Поняття «скляна стеля» (від англ. glass ceiling) виникло у США у 1980-х р. і стало поширеним у науковій та публічній лексиці. Воно описує сукупність бар'єрів, зумовлених як суспільними, так і індивідуальними упередженнями, які заважають жінкам досягати керівних посад. До суспільних факторів «скляної стелі» належать стереотипи, тоді як до індивідуальних – особисті якості, такі як невпевненість у собі. Також кар'єрне зростання жінок ускладнюється недостатнім досвідом через повільне просування, сімейними обов'язками та материнством.

Термін «липка підлога» стосується бар'єрів, які утримують жінок на низькооплачуваних і малопrestiжних посадах, таких як прибиральниці, касирки, няні тощо.

Отже, вертикальна гендерна сегрегація ринку зайнятості є інструментом встановлення нерівності між чоловіками і жінками, який ще й спричиняє різницю в оплаті праці [3, с. 58-59].

Словник гендерологічних термінів нам говорить, що гендерні квоти є способом забезпечення представництва жінок у владних структурах. Гендерні квоти взагалі можуть встановлюватися для обох статей і їх можна застосовувати у всіх галузях. Гендерні квоти розглядають як один із інструментів позитивних та тимчасових дій щодо встановлення гендерного паритету.

Відповідно до словника гендерологічних термінів, гендерні квоти передбачають збільшення жіночого представництва на посадах – виборних, управлінських тощо. Головною метою гендерного квотування є подолання історичної несправедливості: ізоляції жінки від участі в політичному та економічному житті; залучення жінок до прийняття рішень; гарантування участі жінок у представницьких та управлінських органах. Гендерні квоти не тотожні жіночим, що їх практикували за радянських часів. Введення гендерних квот – явище тимчасове та має позитивний характер і виступає засобом забезпечення рівних можливостей для обох статей. Вони спрямовані на виправлення гендерної дискримінації у вищому керівництві. Із розвитком гендерної культури жінок і чоловіків, із утвердженням їхніх рівних прав і можливостей у різних життєвих сферах потреба в гендерних квотах об'єктивно відпаде не тільки де-юре, а й де-факто [5, с. 80-81].

Світовий досвід впровадження гендерних квот демонструє значні відмінності між країнами. Норвегія стала першою державою, яка у 2003 р. запровадила обов'язкові квоти, зобов'язавши публічні компанії забезпечити щонайменше 40 % жінок у радах директорів. Франція, Німеччина та Італія також впровадили аналогічні закони, які мали значний вплив на збільшення частки жінок у керівництві.

Одним з нещодавніх прийнятих рішень у Німеччині було наступне: федеральний уряд Німеччини погодився запровадити гендерні квоти для керівних посад у великих компаніях. Якщо в правлінні компанії є троє чи більше директорів, щонайменше одну з посад має обійняти жінка [2]. Якщо це компанія, контрольний пакет акцій якої належить державі, то жінок у правлінні повинно бути щонайменше 30 %. Таким чином, жінки на керівних посадах зможуть «створити там позитивну атмосферу, стати прикладом для інших жінок і сприяти їх просуванню кар'єрними сходами».

Наприклад, компанія Deutsche Telekom стала однією з перших великих корпорацій, яка впровадила квоти до прийняття закону. Компанія поставила внутрішню ціль досягти 30 % жінок на керівних посадах і перевершила цей показник за п'ять років. Це підвищило інноваційну спроможність команди та покращило її конкурентоспроможність на міжнародному рівні [1].

Франція, яка запровадила «Закон Коппе-Циммермана», встановила квоту на рівні 40 %, що призвело до збільшення частки жінок у радах директорів до 45 %.

Прикладом ефективного впровадження гендерних квот є компанія Société Générale у Франції. Відповідно до вимог законодавства, ця фінансова група забезпечила рівне представництво чоловіків і жінок у своїй раді директорів. Як наслідок, компанія покращила свою репутацію серед інвесторів і клієнтів, водночас демонструючи стабільні фінансові результати.

Впроваджуючи гендерні квоти в корпоративній структурі, компанія показала, як різноманітність сприяє зростанню фінансових результатів і залученню інвесторів. Водночас у США гендерні квоти мають добровільний характер на федеральному рівні, проте штат Каліфорнія у 2018 році ухвалив закон, що зобов'язує компанії мати щонайменше одну жінку у раді директорів. У результаті цього рішення частка жінок у керівництві каліфорнійських компаній зросла до 29 % станом на 2023 рік. Прикладом є компанія Apple Inc., яка зобов'язалася досягти більшого гендерного балансу у своєму керівництві. Завдяки цьому кроку компанія покращила свою репутацію серед молодшої аудиторії та зміцнила свою корпоративну культуру. Дані щодо обов'язкових квот у керівництві компаній наведено у табл. 1.

Усі ці приклади демонструють, що впровадження гендерних квот може мати позитивний вплив не лише на соціальний аспект функціонування компаній, але й на їхню фінансову ефективність, інноваційну спроможність і конкурентоспроможність.

Порівняльний аналіз (табл. 2) показує, що обов'язкові квоти мають більше шансів забезпечити швидкі результати. Наприклад, у Норвегії та Франції частка жінок на керівних посадах значно зросла. Однак у країнах, які покладаються на добровільні ініціативи, такі як Японія чи США, прогрес є повільним і нерівномірним.

Таблиця 1

Обов'язкові гендерні квоти у керівництві компаній у різних країнах

Країна	Рік впровадження квот	Мінімальний відсоток жінок у раді директорів	Результати (станом на 2023 рік)
Норвегія	2003	40 %	Частка жінок у керівництві досягла 42 %
Франція	2011	40 %	Представництво жінок у радах директорів – 45 %
Німеччина	2015	30 %	Представництво жінок у радах директорів – 35 %
Італія	2012	33 %	Представництво жінок у радах директорів – 37 %
США (штат Каліфорнія)	2018	Мінімум 1 жінка	Частка жінок у радах директорів компаній зросла до 29 %
Японія	Добровільний підхід	Відсутність обов'язкових квот	Жінки займають лише 10 % місць у керівництві

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Порівняльний аналіз ризиків і переваг гендерного квотування

Ризики квотування	Переваги квотування
Формальний підхід до виконання норм	Подолання гендерних стереотипів
Відсутність реального впливу жінок на прийняття рішень	Залучення різних точок зору
Напруга в корпоративній культурі	Покращення корпоративної репутації
Ризик призначення некваліфікованих кадрів	Зростання фінансової ефективності та інноваційності

Джерело: авторська розробка

Ризики квотування включають формальний підхід, коли жінки обіймають посади номінально, не маючи реального впливу. Це може створити внутрішню напругу в компанії та викликати сумніви щодо компетенцій нових керівників. Проте переваги включають подолання стереотипів, залучення різноманітних перспектив до прийняття рішень та покращення репутації компаній.

Доведено, що впровадження гендерних квот на керівних посадах дає міжнародним компаніям низку суттєвих переваг. Ці переваги варіюються від покращення фінансових показників до вдосконалення організаційної культури та процесів прийняття рішень.

У фінансовому секторі впровадження квот демонструє найшвидші результати. Наприклад, вищезгадані компанії, такі як *Société Générale* у Франції та *Deutsche Telekom* у Німеччині, активно адаптували квоти, що дозволило значно збільшити представництво жінок у радах директорів. За даними звітів, компанії у фінансовій галузі, які мають хоча б одну жінку в правлінні, демонструють вищу прибутковість акцій (на 25 % порівняно з конкурентами без квот).

У галузі ІТ впровадження гендерних квот стикається з більшими перешкодами через сильну гендерну сегрегацію в доступі до технічної освіти та кар'єрного зростання. Наприклад, лише 24 % керівних посад у глобальних ІТ-компаніях займають жінки, навіть у країнах із високим рівнем гендерної рівності. Впровадження квот у цьому секторі вимагає додаткових ініціатив, таких як навчальні програми для жінок і гендерно орієнтовані стипендії.

У промислових секторах (зокрема, енергетика, будівництво) впровадження квот є складнішим. Частка жінок у керівництві тут традиційно нижча (близько 15 %), і навіть у країнах із обов'язковими квотами, таких як Норвегія, цей показник не перевищує 20 %. Причина цього полягає у гендерних стереотипах, а також у специфіці роботи, яка традиційно вважається «чоловічою».

Компанії з гендерно різноманітними керівними командами статистично частіше перевершують своїх конкурентів. Дослідження показує, що компанії, які перебувають у верхньому квартилі за рівнем гендерного розмаїття у керівництві, мають на 21 % більше шансів досягти прибутковості вище середнього рівня порівняно з компаніями з меншим розмаїттям. Крім того, дослідження вказують, що компанії, в яких у правлінні є хоча б одна жінка, мають рентабельність капіталу в середньому на 3,6 % вищу, ніж ті, де правління складаються виключно з чоловіків.

Запровадження гендерних квот також пов'язують зі зменшенням волатильності цін на акції. Наприклад, в Італії компанії, які дотримувалися гендерних квот, мали кращі показники прибутковості на фондовому ринку та меншу волатильність цін на акції під час виборів до ради директорів. Така стабільність може мати вирішальне значення для довіри інвесторів та довгострокового стратегічного планування.

Гендерно різноманітні команди привносять ширший спектр точок зору та компетенцій, що підвищує креативність та інновації в організації. Однорідна лідерська команда може боротися зі стагнацією, тоді як різноманітні команди краще підготовлені до вирішення складних завдань і стимулювання інновацій.

Дослідження показують, що жінки, як правило, застосовують більш етичні та ризиковані підходи у прийнятті рішень. Це може призвести до кращого управління та зменшення випадків корпоративного шахрайства. Організації, очолювані різноманітними командами, часто вважаються більш надійними, що може позитивно впливати на відносини зі стейкхолдерами.

Гендерні квоти можуть сприяти створенню більш інклюзивного середовища на робочому місці, що призводить до підвищення рівня задоволеності працівників та їхнього утримання. Різноразоманітна команда керівників може надихати культуру рівності та поваги, заохочуючи всіх працівників вільно ділитися своїми ідеями.

Збільшення представництва жінок на керівних посадах слугує потужним мотиватором для молодих жінок, які прагнуть зробити кар'єру на керівних посадах. Цей «ефект просочування» допомагає не лише у підборі кадрів, але й в утриманні талантів в організації.

Оскільки багато країн впроваджують гендерні квоти, дотримання цих норм стає важливим для міжнародних компаній, що працюють у різних сферах. Дотримання цих норм не лише дозволяє уникнути потенційних штрафів, але й позиціонує компанію як лідера у сфері корпоративної відповідальності.

Компанії, які активно підтримують гендерне розмаїття, можуть отримати конкурентну перевагу на ринку, звертаючись до споживачів, для яких корпоративна соціальна відповідальність є пріоритетом. Така диференціація може підвищити лояльність до бренду та залучити ширшу клієнтську базу.

Отже, міжнародні компанії отримують значні переваги від впровадження гендерних квот у своїх управлінських структурах. Ці переваги включають покращення фінансових показників, розширення можливостей для прийняття рішень, культурні зрушення в бік інклюзивності, дотримання нормативних вимог та стратегічні ринкові переваги. Таким чином, гендерні квоти є не лише моральним імперативом, але й стратегічною бізнес-перевагою в сучасному конкурентному середовищі.

Процес впровадження гендерних квот у корпоративному управлінні повинен складатися з наступних кроків:

- 1) визначення нормативної бази: (законодавче встановлення квот – обов'язкові або добровільні, а також вимоги до мінімального відсотка жінок у керівництві);
- 2) створення інфраструктури підтримки: навчальні програми для підготовки жінок-керівників, менторські ініціативи та розширення мереж контактів;
- 3) реалізація: впровадження квот у компаніях та забезпечення звітності та контролю виконання;
- 4) моніторинг і оцінювання: вплив квот на корпоративну ефективність та виявлення бар'єрів та коригування політик.

Встановлення та застосування гендерних квот матиме позитивний вплив на керівництво, управління та прибутковість компанії. Насамперед, це про підвищення гендерної різноманітності. За цим слідуватиме різноманітність точок зору в процесі прийняття рішень. Наступним етапом буде покращення інноваційності та стратегічного планування. Підвищення довіри інвесторів і залучення талантів призведуть до зростання фінансових результатів і репутації компанії. Credit Suisse Research Institute у своєму дослідженні «Gender Diversity and Corporate Performance» наголошує, що компанії з часткою жінок у керівництві понад 25 % демонструють вищу прибутковість акцій і фінансову стабільність [7].

Висновки з проведеного дослідження. Гендерні квоти є дієвим інструментом для подолання гендерного дисбалансу в керівництві міжнародних компаній, але їх ефективність залежить від конкретних умов впровадження. Квоти – це емпірично підтверджений, першочерговий та найбільш ефективний механізм подолання гендерної нерівності. Гендерні квоти не дискримінують, вони компенсують гендерний дисбаланс і допомагають подолати бар'єри залучення жінок у вище керівництво.

Обов'язкові квоти, як правило, забезпечують швидкі зміни, тоді як добровільні заходи демонструють повільніший прогрес.

Важливо уникати формального виконання квот та зосереджуватися на реальному залученні жінок до прийняття стратегічних рішень.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінювання довгострокових економічних ефектів гендерного квотування, а також на розробку рекомендацій для адаптації квот до різних культурних контекстів.

Впровадження гендерних квот є важливим кроком на шляху до рівності у бізнесі. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити інтеграцію цього підходу в ширший контекст корпоративної культури та стратегічного управління.

Література

1. Кідер М., де Роглодр Т. Упевнений поступ ринкового фемінізму: французький випадок. URL: <https://politkrytyka.org/2021/03/05/upevnennyj-postup-rynkovogo-feminizmu-frantsuzskij-vypadok/> (дата звернення: 21.01.2025).

2. Кондратенко М. Уряд ФРН запроваджує квоти для жінок на керівних посадах. URL: <https://www.dw.com/uk/uriad-frn-zaprovadzhue-kvoty-dlia-zhinok-na-kerivnykh-posadakh-u-kompaniiakh/a-56142917> (дата звернення: 21.01.2025).
3. Марценюк Т. Гендер для всіх. Виклик стереотипам. Київ : Основи, 2017. 256 с.
4. Марценюк Т. Гендерна рівність та недискримінація на практиці. Київ : КОМОРА, 2021. 176 с.
5. Словник ґендерних термінів / уклад. З. В. Шевченко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю., 2016. 336 с.
6. Global Female Leaders Outlook. KPMG, 2023. 60 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2023/12/gr-global-female-leaders-outlook-2023-en.pdf> (дата звернення: 21.01.2025).
7. Provasi R., Harasheh M. Gender diversity and corporate performance: Emphasis on sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2020. № 1. P. 127-137.
8. The Global Gender Gap Report 2024. Geneva : World Economic Forum, 2024. 385 p.

References

1. Kider, M. and de Roglodr, T. (2025), "Confident progress of market feminism: The French case", available at: <https://politikrytyka.org/2021/03/05/upevnenyj-postup-rynkovogo-feminizmu-frantsuzkyj-vypadok/> (access date January 21, 2025).
2. Kondratenko, M. (2025), "The German government introduces quotas for women in leadership positions", available at: <https://www.dw.com/uk/uriad-frn-zaprovadzhue-kvoty-dlia-zhinok-na-kerivnykh-posadakh-u-kompaniiakh/a-56142917> (access date January 21, 2025).
3. Martseniuk, T. (2017), *Hender dlia vsikh. Vykylyk stereotypam* [Gender for all. Challenging stereotypes], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 256 p.
4. Martseniuk, T. (2021), *Henderna rivnist ta nedyskryminatsiia na praktytsi* [Gender equality and non-discrimination in practice], KOMORA, Kyiv, Ukraine, 176 p.
5. Shevchenko, Z.V. (Ed.), (2016), *Slovnnyk gendernykh terminiv* [Dictionary of gender terms], vydavets Chabanenko Yu., Cherkasy, Ukraine, 336 p.
6. KPMG (2023), *Global Female Leaders Outlook*, 60 p., available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/gr/pdf/2023/12/gr-global-female-leaders-outlook-2023-en.pdf> (access date January 21, 2025).
7. Provasi, R. and Harasheh, M. (2020), "Gender diversity and corporate performance: Emphasis on sustainability performance", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, no. 1, pp. 127-137.
8. World Economic Forum (2024), *The Global Gender Gap Report 2024*, Geneva, Switzerland, 385 p.

Щуцька Д.І., Заставний А.Р.

ГЕНДЕРНІ КВОТИ У КЕРІВНИЦТВІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВИКЛИКИ

Мета. Визначення особливостей впровадження гендерних квот у міжнародних компаніях, аналіз їх ефективності та оцінювання ризиків та переваг. Завданнями статті є: дослідження основних підходів до впровадження гендерних квот у різних країнах, проведення порівняльного аналізу ефективності квот у контексті організаційної та фінансової стійкості компаній, а також оцінювання ризиків та переваг квотування у корпоративному секторі.

Методика дослідження. Для проведення аналізу використано міждисциплінарний підхід, що включає такі методи: порівняльний аналіз – дослідження моделей впровадження гендерних квот у різних країнах та їхніх результатів; статистичний аналіз – оцінювання рівня представництва жінок у керівництві міжнародних компаній та впливу квот на корпоративну ефективність; контент-аналіз – вивчення законодавчих ініціатив, наукових досліджень і звітів міжнародних організацій щодо ефективності гендерного квотування; кейс-стаді – аналіз успішних і проблемних випадків впровадження квот у таких країнах, як Норвегія, Франція, Німеччина та США.

Результати дослідження. Встановлено, що глобальна статистика 2024 року демонструє значну диспропорцію у представленні чоловіків і жінок на керівних посадах, де жінки займають лише 31 % таких позицій. Виявлено, що у прибуткових галузях, зокрема у фінансах та ІТ, частка жінок на керівних посадах є значно нижчою, ніж середній світовий показник. Доведено, що впровадження гендерних квот у країнах із законодавчими зобов'язаннями, таких як Норвегія та Франція, сприяє суттєвому зростанню представництва жінок у керівництві до 42 % і 45 % відповідно. Проаналізовано, що у країнах із добровільним підходом до гендерних квот, наприклад у Японії, частка жінок на керівних посадах залишається низькою – на рівні 10 %. Обґрунтовано, що законодавче закріплення гендерних квот є ефективним інструментом для подолання гендерної нерівності у вищому менеджменті міжнародних компаній. Підкреслено, що добровільні ініціативи без юридичних зобов'язань мають обмежений вплив на підвищення гендерного балансу в керівництві.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано, що гендерні квоти впливають не лише на соціальну сферу, але й забезпечують економічні вигоди, що, на відміну від існуючого підходу,

дає змогу комплексно оцінити їхній внесок у корпоративну ефективність. Набуло подальшого розвитку розуміння взаємозв'язку між гендерною різноманітністю у керівництві та зростанням економічних показників, що сприяє формуванню нових стратегій управління в міжнародних організаціях. Проаналізовано, як різні моделі квотування впливають на фінансові показники компаній, їхню репутацію та рівень інноваційності. Доведено, що компанії з гендерно збалансованим керівництвом демонструють вищу прибутковість і меншу фінансову волатильність.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо впровадження гендерних квот у корпоративному секторі. Аналіз ефективності різних моделей квотування може допомогти урядам, бізнес-асоціаціям і керівникам компаній у формуванні стратегій для подолання гендерного дисбалансу. Дослідження також підкреслює необхідність комплексного підходу, що включає навчальні програми, менторські ініціативи та системи моніторингу ефективності квот.

Ключові слова: гендерні квоти, гендерне квотування, корпоративне управління, гендерний паритет, менеджмент, управління компаніями, міжнародний досвід.

Shchutska D.I., Zastavnyi A.R.

GENDER QUOTAS IN THE LEADERSHIP OF INTERNATIONAL COMPANIES: GLOBAL EXPERIENCE AND CHALLENGES

Purpose. The aim of the article is to determine the peculiarities of implementing gender quotas in international companies, analyse their effectiveness and assess the risks and benefits. The objectives of the article are: to study the main approaches to the implementation of gender quotas in different countries, to conduct a comparative analysis of the effectiveness of quotas in the context of organisational and financial sustainability of companies, and to assess the risks and benefits of quotas in the corporate sector.

Methodology or research. The study employs an interdisciplinary approach, utilizing the following methods: comparative analysis – examining different models of gender quota implementation across various countries and their outcomes; statistical analysis – evaluating the representation of women in corporate leadership and the impact of quotas on corporate efficiency; content analysis – reviewing legislative initiatives, academic studies, and reports from international organizations on the effectiveness of gender quotas; case studies – analysing successful and problematic cases of quota implementation in countries such as Norway, France, Germany, and the United States.

Findings. It is established that global statistics for 2024 show a significant disproportion in the representation of men and women in leadership positions, with women holding only 31% of such positions. It was found that in profitable industries, in particular in finance and IT, the share of women in leadership positions is significantly lower than the global average. It is proved that the introduction of gender quotas in countries with legal obligations, such as Norway and France, contributes to a significant increase in the representation of women in management to 42% and 45%, respectively. It is analysed that in countries with a voluntary approach to gender quotas, such as Japan, the share of women in management positions remains low at 10 %. It is proved that the legislative consolidation of gender quotas is an effective tool for overcoming gender inequality in the top management of international companies. It is emphasised that voluntary initiatives without legal obligations have a limited impact on improving the gender balance in management.

Originality. It is substantiated that gender quotas affect not only the social sphere but also provide economic benefits, which, unlike the existing approach, allows for a comprehensive assessment of their contribution to corporate efficiency. The understanding of the relationship between gender diversity in management and economic performance has been further developed, which contributes to the formation of new management strategies in international organisations. It analyses how different quota models influence financial performance, corporate reputation, and innovation levels. The research proves that companies with gender-balanced leadership demonstrate higher profitability and lower financial volatility.

Practical value. The study's findings can be used to develop recommendations for implementing gender quotas in the corporate sector. The analysis of different quota models' effectiveness can assist governments, business associations, and corporate executives in forming strategies to address gender imbalances. The research also emphasizes the need for a comprehensive approach, including training programs, mentorship initiatives, and monitoring systems to ensure quota effectiveness.

Key words: gender quotas, gender quota system, corporate governance, gender parity, company management, international experience.