

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2020 | 29.10.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.10.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.56)

УДК 339.139

Н. В. Безрукова,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава
ORCID ID: 0000-0003-3376-6718*

В. А. Свічкарь,

*к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава
ORCID ID: 0000-0001-8554-1313*

ГЕНДЕРНА АСИМЕТРІЯ У СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

N. Bezrukova

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava*

V. Svichkar

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations and Tourism,
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava*

GENDER ASYMMETRY IN THE MODERN INTERNATIONAL MANAGEMENT

Глобалізація є провідною тенденцією розвитку сучасної економіки. Глобалізаційні процеси формують нові вимоги до розробки управлінських підходів з метою забезпечення найвищої результативності діяльності компаній. Мета даного дослідження полягає в аналізі гендерної асиметрії у сучасному міжнародному менеджменті. В статті авторами проаналізовано ряд досліджень, які доводять зростаючу роль жінок у вищому керівництві компаній. Проведено порівняння стилів менеджменту керівників-жінок та керівників-чоловіків. Відзначено, що особисті характеристики жінок забезпечують їм переваги у реалізації управлінської діяльності в певних економічних сферах. В роботі також досліджено специфіку гендерних проблем України. Автори дійшли висновку, що в умовах постіндустріальної економіки з'являються нові фактори сучасного розвитку, неврахування яких значно скорочує ефективність функціонування компаній та держави в цілому. Одним з них є гендерна асиметрія. Розширення можливостей жінок та скорочення гендерного розриву сприяє зниженню бідності, зростанню темпів економічного розвитку та збільшенню продуктивності праці.

The globalization processes taking place in modern economy shape new requirements for the development of managerial approaches aimed at ensuring the highest performance of companies. Gender diversity of top management can provide a comprehensive view of the top management of the company's development, improve its reputation and increase investor interest in the company.

At present, management processes take place at two parallel levels: a traditional in-house level, which involves direct managers and subordinates, and a virtual one, since much of the work is done by employees outside the office space and without the participation of their direct managers. Thus, firms outsource some of their functions, only concentrating their efforts on the core activities that are priority for them. Theoretical studies increasingly place more emphasis on non-financial aspects of the company's operations that influence managerial decision making such as gender asymmetry in modern corporations. The purpose of this study is to analyze the gender asymmetry in the modern international management. The paper analyzes a series of studies that prove the growing role of women in the top management of companies. The authors compare management styles of female and male managers. Gender structure of the company top management affects the efficiency of its activities, corporate culture, and the relationship with potential investors. Women are increasingly reaching key positions in top management and on boards of directors of the leading companies of the world. Among the objective factors that explain the increase in the presence of women on the companies' boards of directors one should first of all highlight legislative quotas, global demographic and social trends. In Fortune's top companies, the number of women on the boards of directors is steadily increasing. The sectors with the highest gender diversity were Consumer Cyclical, Industrials and Real Estate sectors. The specifics of gender issues in Ukraine are researched. The study has shown that employed women are more likely to be hired and, accordingly, they are more rarely employers and self-employed persons. Branches and activities that are mainly headed by women and those that are predominantly headed by men are highlighted.

The authors came to the conclusion that under the conditions of the post-industrial economy there arise new factors of modern development, and the failure to consider them significantly reduces the efficiency of the functioning of companies and the state as a whole.

Ключові слова: *гендерна асиметрія; міжнародний менеджмент; економічний розвиток; управлінське рішення; управлінська ефективність.*

Keywords: *gender asymmetry; international management; economic development; management solution; management efficiency.*

Постановка проблеми. Глобалізація є домінуючою рисою розвитку сучасної світової економіки. Вона є об'єктивним процесом, що призводить до посилення взаємодії країн, компаній, посилення міграційних процесів, збільшення вимог до робочої сили майже в усіх країнах світу. Ринок кваліфікованої робочої сили набуває рис глобального, формується глобальна пропозиція та глобальний попит на високо кваліфікованих спеціалістів різних сфер економіки, у тому числі високо професійних менеджерів. Глобальні економічні процеси створюють нові вимоги до розробки управлінських підходів з метою забезпечення найвищої результативності діяльності компаній.

Інформатизація та інтелектуалізація праці ведуть до змін самої системи управління. Зараз процес менеджменту відбувається на двох паралельних рівнях: традиційному внутрішньофірмовому, який передбачає наявність прямих керівників та підлеглих, та віртуальному, оскільки значна частина роботи виконується працівниками поза межами офісних приміщень і без участі безпосередніх керівників. Так, фірми віддають частину функцій на аутсорсинг, концентруючи зусилля лише на основній діяльності, яка є для них пріоритетною. Все більше уваги у теоретичних дослідженнях приваблюють нефінансові аспекти функціонування компаній, що здійснюють вплив на прийняття управлінських рішень. Найбільший дослідницький інтерес викликають структура власності та склад ради директорів. Так, диверсифікація ради директорів, у тому числі гендерна, може забезпечити різносторонній погляд керівництва на розвиток компанії, поліпшує її репутацію та збільшує інтерес інвесторів до компанії. Отже, особливого значення набуває аналіз впливу соціальних характеристик осіб, які приймають участь у бізнес-процесах, на загальну управлінську результативність. Серед таких характеристик доцільно розглянути гендерних аспект та оцінити особливості «чоловічого» та «жіночого» менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми гендерної диверсифікації вищого керівництва компаній та гендерної асиметрії були досліджені рядом вчених, серед яких на особливу увагу заслуговують роботи Karen Korabik, Donna Lero, Roya Ayman, Leow, Kah Loong, Eagly A. H., Foldy E.G., Goleman D. та ін.

Але враховуючи динамічні зміни, які відбуваються у світовій економіці, появу нових лідерів, які генерують власні управлінські підходи, що підвищують управлінську результативність, питання

взаємозалежності та взаємовпливу гендерних аспектів та результативності діяльності компаній залишається досить актуальним. Загальні тенденції світової економіки, що спрямовані у бік глобалізації, роблять ціну помилки при прийнятті управлінських рішень все більш високою. Виживають лише компанії, які мають ефективний менеджмент, а інші – банкрутують або поглинаються крупними корпораціями.

Метою даної роботи є аналіз гендерної асиметрії у сучасному міжнародному менеджменті.

Виклад основного матеріалу. На початку XXI століття формуються нові тенденції у розумінні питань лідерства. Однією з них є врахування гендерного фактору та, як наслідок, поява нової наукової сфери – гендерної психології лідерства [17]. В рамках цієї сфери почали вивчатися такі аспекти, як функції лідера; лідерський стиль чоловіків та жінок; критерії успішності лідерів різної статі.

Доцільно відмітити, що лідерські якості та можливість самореалізації у якості менеджера залежать від країни та менталітету. В даному контексті доречно навести результати дослідження Karen Korabik, Donna Lero, Roya Auman [17]. Ними були проаналізовані данні із 42 країн, які були згруповані у 10 культурних кластерів. Виявилося, що жінки мають більш високі показники за параметром «ініціуюча структура» (орієнтація на задачу) та за параметром «увага» (орієнтація на відносини). Однак ці результати були відслідковані переважно в рамках західного культурного кластеру, що свідчить про значний вплив культурного фактору на лідерські якості керівників.

Подібні дослідження проводилися і східними вченими. Так, Leow, Kah Loong [18] із Малайзії проаналізував вибірку із 961 осіб (аудитори із 100 фірм). В цій виборці 59 % склали жінки, 41 % – чоловіки; 82 % – китайці та 13,5 % – малайзійці (4,5 % – представники інших етнічних груп). Виявилося, що головними факторами для забезпечення та підвищення управлінської ефективності є фактори наставництва та позитивних відносин з менеджером. І це підтвердили, в першу чергу, жінки-респонденти. Але і для чоловіків ці критерії виявилися досить важливими, що дозволяє виявити додаткову характеристику в управлінні компаніями східного типу.

На особливу увагу заслуговують праці Eagly A. H. [9]. Для порівняння різних стилей менеджменту застосовувалися транзакційна та трансформаційна парадигми до вивчення організаційного лідерства. Транзакційне лідерство ґрунтується на суто ділових стосунках між керівником та підлеглим. В свою чергу трансформаційне лідерство засноване на емоційній складовій і передбачає вдосконалення внутрішніх психологічних установок підлеглих. В останньому випадку керівник виступає не в якості ділового партнера, а в якості наставника або вчителя. Проведені дослідження показали, що жінки більш схильні до трансформаційного лідерства, а чоловіки – до транзакційного. Одже, Eagly A. H. [9] доходить висновку, що жінки-лідери більш перспективні та успішні в плані досягнення управлінської результативності. Також важливо відмітити наростаючу популярність трансформаційного підходу, що свідчить про подальше збільшення жіноч-лідерів. Це відмічено в роботі R. Auman та K. Korabik [6].

В свою чергу, американська дослідниця Foldy E.G. [11], розглядає гендерний аспект та гендерну асиметрію поряд з расовою та професійною дискримінацією. Результати досліджень, які були проведені в ряді компаній, свідчать, що гендерна дискримінація має місце – жінки та «не білі» робітники почувають себе менш впевнено ніж чоловіки та «білі». І перш за все, вирішення проблем гендерної рівності залежать від топ-менеджерів, які відповідають за формування корпоративної культури та забезпечення нормального психологічного клімату в компанії.

Останнім часом завдяки роботам Goleman D. [12], увагу вчених все більше привертає такий компонент, як емоційний інтелект та його вплив на управлінську результативність. За даними проведених досліджень керівники-жінки значно перевершували своїх колег за рівнем загального емоційного інтелекту та міжособового емоційного інтелекту згідно методики Д. Люсін [20]. При чому відмінності стосувалися не тільки показників емоційного інтелекту, але й багатьох інших аспектів психологічної ефективності: авторитету керівника, задоволеності роботою, мотивації співробітників. Особисті характеристики жінок забезпечували їм переваги у реалізації управлінської діяльності.

В той же час за даними аналізу Koenig A.M [16] жінки мають більш низькі показники за рівнем самомониторингу. Lupo P.M.L., Castro S.A. [21] виявили, що самомониторинг виступає детермінантою лідерства саме чоловіків, а не жінок.

Отже, як жінки, так і чоловіки мають здібності до реалізації управлінських функцій. Але актуальним залишається питання – чому більшість керівних посад займають чоловіки? Які існують бар'єри на шляху жінок до топ-менеджменту? Які є причини гендерної асиметрії?

Одним з головних бар'єрів є наявність стереотипів, що керівником має бути чоловік. Це підтверджується рядом досліджень. Так, Afolabi A.O. [5] дослідив думку 250 робітників (чоловіків та жінок), які оцінювали роботу своїх жіноч-керівників. Було підтверджено, що гендерні стереотипи сильно впливають на сприйняття процесу роботи представниками обох статей. Однак жінки-підлеглі оцінювали досягнення жіноч-менеджерів вище, ніж чоловіки-підлеглі. В цілому гендерні стереотипи були відображенням існуючих культурних уявлень, що жінка не може керувати компанією.

Дослідження проведені американцями Thoroughgood C.N., Sawyer K.B., Hunter S.T. [24] довели, що стереотипи спрямовані не тільки проти жіноч-керівників. Лідер-чоловік сприймався як особа, що не має права на помилку. Чоловік-керівник, який допустився помилки, оцінювався нижче за лідерською компетенцією, ніж жінка-лідер. До жінок відносилися більш толерантно, що в принципі зменшувало вірогідність виникнення конфліктних ситуацій.

Слід відмітити, що протягом останніх десятиріч спостерігається зростання середньої кількості жінок у радах директорів. Жінки зараз займають більше 20% посад у радах директорів провідних 1000 компаній, які входять у рейтинг Fortune та формують індекс гендерної диверсифікації [1].

Крупні міжнародні компанії продовжують диверсифікувати гендерний склад ради директорів. Малі компанії в цьому напрямку значно відстають [1]. Існують кілька об'єктивних факторів, які пояснюють зростання присутності жінок у радах директорів компаній: законодавчі квоти, глобальні демографічні та соціальні тенденції. Мінімальна квота для жінок у радах директорів в тій або іншій формі законодавчо встановлена у 22 країнах світу. Серед них яскравим прикладом є Норвегія, в якій у 2003 році квота для всіх публічних компаній встановлена на рівні 40 %. У 2012 році була спроба прийняти аналогічний законопроект в Європарламенті, при цьому схожі закони діють в семі країнах Європи. Квоти на жінок у радах директорів діють не тільки у розвинувтих країнах. Місця для жінок у радах директорів публічних компаній законодавчо закріплені в Індії та Малайзії, а для компаній з державною участю – в Південно-Африканській Республіці, Кенії та ОАЕ [7].

Присутність жінок у керівництві значно впливає на особливості менеджменту та корпоративної культури. Робота Adams B. та Funk P. дає можливість зрозуміти, чи відрізняються рішення, які приймають жінки на керівних посадах, від рішень їх колег-чоловіків, на основі ціннісного підходу Шварца, що використовується в психології [3]. Автори провели опитування жінок, які займають посаду топ-менеджера або входять до ради директорів шведських компаній. Застосувавши до даних опитування регресійний аналіз, автори отримали можливість порівняти відносини жінок та чоловіків до таких психологічних цінностей: досягнення, влада, захищеність, конформізм, традиційність, ненасильство, універсалізм, самостійність, заохоченню, гедонізм та ризик. В результаті виявилось, що жінки на посаді топ-менеджера чи члена ради директорів менш схильні до конфліктів, конформізму та традиційності, ніж їх колеги чоловіки, і в той же час більш схильні до ризику. При цьому були виявлені істотні соціальні відмінності всередині топ-менеджменту та рад директорів: жінки, як правило, молодше, рідше мають чоловіка та дітей. Це дозволяє авторам стверджувати, що поведінка чоловіків та жінок на керівних посадах шведських компаній значно відрізняється.

Психологічні відмінності чоловіків та жінок на керівних посадах виявлені у статті Grant A. та Taylor A. [13]. Ними були проаналізовані відеоінтерв'ю 20 чоловіків та 20 жінок з однаковим досвідом роботи, які входять до топ-менеджменту та ради директорів американських компаній із списку Fortune 50. Автори дійшли висновку, що жінки та чоловіки на керівних посадах значно різняться у засобах вербальних та невербальних комунікацій, що може мати вплив на характер управління.

Levi M. [19] з колегами дослідив залежність між гендерною диверсифікацією ради директорів та політикою злиття та поглинання (M&A). Вони дійшли висновку, що доля жінок у раді директорів від'ємно корелює з M&A активністю компанії.

Якість корпоративного управління впливає на ефективність компанії, тому нефінансовий фактор представляє особливий інтерес для інвесторів та фінансових інститутів, які складають різні рейтинги ефективності корпоративного управління.

Робота Adams R. та інших дозволяє оцінити реакцію інвесторів на гендерну диверсифікацію та асиметрію [4]. Дослідження проводилося на основі даних Австралійської біржи. Автори зробили висновок, що інвестори позитивно реагують на включення у раду директорів жінок. При чому жінки частіше мають академічну ступінь або ступінь MBA, ніж їх колеги-чоловіки.

Значний інтерес представляє робота Adams B. та Ferreira D. [2], в якій досліджують вплив гендерної неоднорідності ради директорів на показники стратегічної ефективності компаній. Автори розглядають взаємозв'язок гендерної диверсифікації ради директорів з показниками Q-Тобіна і ROA, які, на їх думку, відображають довгострокову ефективність компанії. Дослідникам вдалося показати, що присутність жінок у раді директорів зменшує кількість прогулів зборів серед директорів-чоловіків та збільшує долю компенсацій CEO у вигляді акцій. Хоча головне питання – наявність стійкої залежності між часткою жінок у раді директорів та показниками стратегічної ефективності Q-Тобіна і ROA – так і залишилося без відповіді.

Більш значимі результати були отримані китайськими дослідниками Liu Y., Wei Z., Xie F. [22]. Дослідивши 2000 китайських компаній, автори не тільки проаналізували внесок жінок у такі показники, як ROE та ROA, але й вивчили взаємозв'язок між жінками у топ-менеджменті та ефективністю. На основі зроблених розрахунків автори довели значимий позитивний вплив наявності жінок-директорів на показники ефективності компанії.

Отже, чоловіки та жінки на керівних посадах в компаніях можуть мати різні підходи до управління, що здійснює вплив на такі важливі рішення, як M&A угоди, розміщення цінних паперів на біржі, внутрішньокорпоративну організацію та стратегічну ефективність компанії, що вимірюється показником Q-Тобіна. Слід відмітити, що чим більше ефективно працює компанія, тим більше вона може дозволити собі прийняття інноваційних рішень в сфері управління та застосування ризикованих стратегій. Присутність жінок у топ-менеджменті і є одним із таких інноваційних рішень.

Згідно останніх досліджень Світового банку зменшення різниці в економічній активності жінок та чоловіків було важливим фактором економічного зростання, що дозволило збільшити ВВП у Європі – на 13 %, в США – на 9 %, Японії – на 16 % [27]. Даний вплив був обумовлений тим, що, по-перше, зміцнення гендерної рівності супроводжується підвищенням продуктивності праці [14], по-друге, ліквідація гендерної дискримінації при виборі професії та оплаті праці може сприяти підвищенню розміру отриманої жінками заробітної плати [28].

Так, наприклад, в країнах Латинської Америки ліквідація гендерної асиметрії та відмінностей в оплаті праці може мати своїм результатом підвищення розміру заробітної плати жінок на 50 % при незначному впливі на розмір заробітної плати чоловіків та збільшення об'єму ВВП від 3 до 9 % [26]. Результати проведеного дослідження восьми країн Латинської Америки свідчать про те, що ліквідація бар'єрів на шляху розширення представництва жінок у складі робочої сили та надання їм рівних прав при виборі професійної діяльності може сприяти скороченню масштабів бідності та підвищенню рівня доходів [24]. В цілому, згідно експертних оцінок ООН обмеження економічної активності жінок може коштувати країнам від 42 до 46 млрд. дол. США на рік [29].

Однак, міжнародні експерти підкреслюють, що економічне зростання характеризується позитивною кореляцією зі зменшенням гендерної асиметрії, як правило, в країнах з високим рівнем доходів [24]. Це пов'язано з тим, що в країнах з низьким рівнем доходів та слабкою активністю профспілок у компанії з'являється можливість платити жінкам більш низьку заробітну плату у порівнянні з їх продуктивністю праці. Це дозволяє компаніям отримувати надприбутки в умовах гострої конкуренції значної кількості жінок, які мають відповідну освіту, за отримання обмеженої кількості робочих місць.

Гендерні питання – це питання глобального рівня. У вересні 2015 року в рамках 70-ї Генеральної Асамблеї ООН у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року [29]. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань. Серед Цілей сталого розвитку важливе місце посідає гендерна рівність. Розширення можливостей жінок та скорочення гендерного розриву у сферах охорони здоров'я, освіти, ринку праці та ін. сприяє зниженню бідності, зростанню темпів економічного розвитку, збільшенню продуктивності праці тощо.

Специфіка гендерних проблем України в загальних рисах відображає невідповідності у становищі жінок і чоловіків, що властиві розвиненим країнам світу. Так, відсутні помітні гендерні дисбаланси у доступності для населення базових суспільних послуг, можливостях здобуття освіти та реалізації економічної активності. Водночас жінки мають у середньому нижчі доходи, ніж чоловіки, та виконують більшу частину неоплачуваної роботи з виконання сімейних обов'язків у домогосподарствах. Разом з тим вплив гендерних стереотипів обумовлює поширення таких явищ, як професійна сегрегація зайнятості за ознакою статі, невміння розпізнавати прояви гендерно зумовленої дискримінації, низька обізнаність населення щодо форм домашнього насильства та відсутність звичної практики звернення про допомогу [23].

Окремої уваги потребує проблема непропорційного представлення жінок у сфері прийняття рішень, на керівних посадах в установах, організаціях та підприємствах. Низька досліджень вказує, що лідерство жінок в економічному житті є важливим фактором сталого розвитку та зростання на рівні країни, громади чи окремої фірми [15].

За даними Державної служби статистики України, рівень зайнятості серед жінок в Україні є нижчим, ніж серед чоловіків (52% та 62 % відповідно) [30]. Рівень зайнятості серед жінок в Україні зіставний з середнім рівнем за країнами Європи, а розрив у рівні зайнятості між жінками та чоловіками є нижчим, ніж у середньому по ЄС. Рівень зайнятості серед жінок в Україні близький до показника в таких країнах, як Хорватія (57 %), Італія (52%), Греція (47%) та є нижчим у середньому за країнами ЄС (65 %) [10].

Зайняті жінки частіше працюють за наймом і, відповідно, рідше є роботодавцями та самозайнятими особами (порівняно з чоловіками). Так, серед жінок 87 % зайнятих є найманими працівниками (проти 82 % серед чоловіків), самозайнятими є 12 % жінок проти 16 % чоловіків, а роботодавцями виступають 0,8 % жінок проти 1,5 % чоловіків. Отже серед усіх самозайнятих осіб на жінок припадає 42 %, а серед роботодавців – 32 % жінок [8].

За результатами аналізу даних Єдиного державного реєстру підприємств України частка жінок-керівників загалом (серед усіх активних суб'єктів економічної діяльності) становить 40%. Але цей рівень досягнуто, головним чином, за рахунок фізичних осіб-підприємців, що складають 63 % усіх суб'єктів економічної діяльності: частка жінок серед активних фізичних осіб-підприємців складає 46 %. Водночас серед юридичних осіб частка жінок-керівників є нижчою: вони очолюють 30 % підприємств та організацій [31]. Це означає, що в Україні жінки майже нарівні з чоловіками можуть вести власну справу як фізична особа-підприємець, проте набагато менш імовірно, що жінка очолить підприємство чи організацію.

В Україні існують галузі та види діяльності, які очолюють переважно жінки, а є ті - які переважно очолюють чоловіки (табл. 1) [31].

Таблиця 1.
Розподіл керівників та фізичних осіб-підприємців в межах кожної секції класифікації видів економічної діяльності [31]

Секція	Кількість чоловіків	Кількість жінок
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	591613	535384
Надання інших видів послуг	139124	117361
Професійна, наукова та технічна діяльність	88293	61172
Операції з нерухомим майном	62115	51976
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	71980	51398
Тимчасове розміщування й організація харчування	36126	40000
Освіта	17128	39034
Інформація та телекомунікації	112729	37799
Переробна промисловість	121942	37233
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	26039	21707
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	18941	20599
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	121573	19026
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	80854	18258
Будівництво	88458	14232
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	15652	12211
Фінансова та страхова діяльність	11351	6903
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	7739	1946
Постачання електроенергії, газу та кондиціонованого повітря	3184	589
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	3416	458
Діяльність домашніх господарств	52	56
Діяльність екстериторіальних організацій і органів	73	34

Як бачимо, серед юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців освіта – єдина галузь, де більшість керівників (69 %) є жінки. Галузями з високою часткою жінок-керівників є «Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування» та готельно-ресторанний сектор («Тимчасове розміщування й організація харчування»). Втім, у цих галузях частка жінок-керівників складає 52-53 %, що характеризує їх більш як гендерно збалансовані.

Окремі види діяльності, де організації очолюють переважно жінки, - бухгалтерський облік та аудит, туризм, салони краси, концертні зали, профспілки, заклади соціальної допомоги (табл. 2) [31].

Таблиця 2.
Види діяльності (клас Класифікації видів економічної діяльності) юридичних осіб, у яких переважають організації, що очолюють жінки [31]

Частка керівників-жінок, %	Загальна кількість юридичних осіб	Вид діяльності (клас Класифікації видів економічної діяльності)
61	1959	Діяльність туристичних операторів
62	3979	Діяльність туристичних агентств
62	25062	Діяльність професійних спілок
62	4526	Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
66	1349	Функціонування театральних і концертних залів
66	1431	Освіта у сфері культури
68	1825	Регулювання у сферах охорони здоров'я, освіти, культури та інших соціальних сферах, крім обов'язкового соціального страхування
68	16575	Загальна середня освіта
77	1689	Надання послуг перукарнями та салонами краси

Так, якщо говорити про найпоширеніші види діяльності, то жінки суттєво переважають (становлять понад 60 %) лише у дошкільній і загальній середній освіті та у діяльності профспілок.

Висновки. Таким чином, в умовах постіндустріальної економіки з'являються нові фактори сучасного розвитку, неврахування яких значно скорочує соціальну, економічну та інституційну ефективність функціонування компаній та держави в цілому.

Гендерний склад топ-менеджменту компаній впливає на ефективність їх діяльності, корпоративну культуру, відношення потенційних інвесторів. Жінки все частіше досягають лідуючих позицій в топ-менеджменті та радах директорів провідних компаній світу. Серед об'єктивних факторів, які пояснюють збільшення присутності жінок у радах директорів компаній слід в першу чергу виділити законодавчі квоти, глобальні демографічні та соціальні тенденції. В провідних компаніях, які входять до рейтингу Fortune, кількість жінок у радах директорів постійно збільшується.

В Україні спостерігається дещо інша ситуація щодо гендерної диверсифікації. Гендерна асиметрія є досить значною серед керівників організацій, але в той же час майже відсутня серед фізичних осіб-підприємців. Цей дисбаланс пов'язаний, в першу чергу, з нижчою економічною активністю жінок. Найбільшу кількість жінок-керівників в Україні можна спостерігати у сфері освіти, в той час як у сфері транспорту, будівництві, сільському господарстві керують переважно чоловіки. Також є окремі види діяльності, де жінки-керівники становлять більшість: освіта та догляд за дітьми, соціальна допомога, готельно-ресторанний бізнес, роздрібна торгівля продуктами харчування та одягом, пошиття одягу, салони краси, туризм, мистецтво та відпочинок, облік та аудит.

Література.

1. ІНДЕКС ГЕНДЕРНОЇ РІЗНОМАНІТНОСТІ, 2011–2017, 2020 Жінки в керівництві, URL: <https://www.2020wob.com/sites/default/files/2020GDI-2017Report.pdf> (дата звернення 11.08.2020).
2. Adams B.R., Ferreira D. Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 2009, Vol. 94(2), 291–309, URL: <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0208> (дата звернення 16.08.2020).
3. Adams B.R., Funk P.. Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, 2012, Vol. 58(2), 219–235, URL: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452> (дата звернення 15.08.2020).
4. Adams R.B., Gray S., Nowland J. Does Gender Matter in the Boardroom? Evidence from the Market Reaction to Mandatory New Director Announcements. *Working Paper*, 2 November 2011, URL: <https://ssrn.com/abstract=1953152> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1953152> (дата звернення 15.08.2020).
5. Afolabi A.O. Stereotypes against women: how do subordinates perceive the job performance and level of achievement of their leaders? *Gender and Behaviour*, 2013, Vol. 11 (2), 5698–5706, URL: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3147365101/stereotypes-against-women-how-do-subordinates-perceive> (дата звернення 13.08.2020).
6. Ayman R., Korabik K. Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 2010, 65(3), 157–170. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018806>.
7. 2015 CWDI Report: Women Directors of Fortune Global 200: 2004-2014, URL: <http://globewomen.org/CWDInet/index.php/2015-cwdi-fortune-global-200-report/> (дата звернення 10.08.2020).
8. Державна служба зайнятості України, *Офіційний сайт*, URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення 15.08.2020).
9. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C., Van Engen M. L. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological bulletin*, 2003, Vol. 129(4), 569–591, URL: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569> (дата звернення 10.08.2020).
10. ЄВРОСТАТ, *Офіційний сайт*, URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення 16.08.2020).
11. Foldy E.G. Something of collaborative manufacture: the construction of race and gender identities in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2012, Vol. 48(4), 495–524, URL: <https://doi.org/10.1177/0021886312440041> (дата звернення 09.08.2020).
12. Goleman D. *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton, MA: More Than Sound LLC, 2012, 72 pages.
13. Grant A., Taylor A. Communication Essentials for Female Executives to Develop Leadership Presence: Getting Beyond the Barriers of Understating Accomplishment. *Business Horizons*, 2014, Vol. 57(1), 73–83, URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>. (дата звернення 10.08.2020).
14. Hausmann R., Tyson L.D., & Zahidi S. The Global Gender Gap Report. *World Economic Forum*, 2009, URL: https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/wef_gendergap_report_2009.pdf. (дата звернення 12.08.2020).
15. Women in Business and Management: Gaining Momentum. *Global Report. International Labour Organization*, 2015, URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf (дата звернення 12.08.2020).
16. Koenig A.M., Mitchell A.A., Eagly A.H., Ristikari T. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 2011, Vol. 137(4), 616–642, URL: <https://doi.org/10.1037/a0023557> (дата звернення 12.08.2020).
17. Korabik K., Lero D., Ayman R.. A multi-level approach to cross-cultural work-family research: A micro-and macro-perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 2003, Vol.3, 289–303, URL: <https://doi.org/10.1177/1470595803003003003> (дата звернення 07.08.2020).

18. Leow Kah Loong. The Organizational Commitment: The Study of Mentoring and Leader-member Exchange (Lmx) Among Auditors in Malaysia-moderating Effects of Gender. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 2011, Vol.6(1), 123-146, URL: <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i01/51993> (дата звернення 08.08.2020).
19. Levi M., Li K., Zhang F. Director Gender and Mergers and Acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 2013, Vol. 28, 185-200, URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.005> (дата звернення 16.08.2020).
20. Люсин Д. Сучасні уявлення про емоційний інтелект. *Соціальний інтелект: теорія, вимірювання, дослідження*. Москва, Російська академія наук, 2004, С.29-36.
21. Lupano P.M.L., Castro S.A. Intergroup anxiety, cultural sensitivity and socio-cultural diverse leaders effectiveness. *The International Journal of Psychological Research*, 2015, 8(1), 36-45, URL: <https://doi.org/10.21500/20112084.643> (дата звернення 11.08.2020).
22. Liu Y., Wei Z., Xie F. Do Women Directors Improve Firm Performance in China? *Journal of Corporate Finance*, 2013, Vol. 28(C), 169-184, URL: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016> (дата звернення 13.08.2020).
23. Цілі сталого розвитку: Україна. Національний звіт, Київ, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, 2017, URL: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення 15.08.2020).
24. Smith L. and others. The Importance of Women's Status for Child Nutrition in Development Countries. *International Food Policy Research Institute*, Washington, DC, 2009, 187 p, URL: <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/16526/1/rr030131.pdf> (дата звернення 12.08.2020).
25. Thoroughgood C.N., Sawyer K.B., Hunter, S.T. Real Men Don't Make Mistakes: Investigating the Effects of Leader Gender, Error Type, and the Occupational Context on Leader Error Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, 2013. Vol. 28, 31-48, URL: <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9263-8> (дата звернення 14.08.2020).
26. Tzannatos Z. Women and Labor Market Changes in the Global Economy: Growth Helps, Inequalities Hurt and Public Policy Matters. *World Development*, 1999, Vol. 27 (3), 551-569. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00156-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00156-9).
27. Measuring Knowledge in the World's Economies. KEI and KI Indexes, *World Bank*, 2008, URL: http://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF (дата звернення 11.08.2020).
28. The Global Competitiveness Report 2010-2011, *World Economic Forum*, 2012, URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf (дата звернення 14.08.2020).
29. Організація Об'єднаних Націй, *Офіційний сайт*, URL: <http://www.un.org> (дата звернення 14.08.2020).
30. Державна служба статистики України, *Офіційний сайт*, URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 14.08.2020).
31. Єдиний державний реєстр підприємств України, *Офіційний сайт*, URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення 13.08.2020).

References.

1. 2020 WOMEN ON BOARDS (2017). GENDER DIVERSITY INDEX, 2011-2017, available at: <https://www.2020wob.com/sites/default/files/2020GDI-2017Report.pdf> (Accessed 11 Aug 2020).
2. Adams, B.R., & Ferreira, D. (2009). Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94(2), 291-309, available at: <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0208> (Accessed 16 Aug 2020).
3. Adams, B.R., & Funk P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Management Science*, Vol. 58(2), 219-235, available at: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1452> (Accessed 15 Aug 2020).
4. Adams, R.B., Gray, S. & Nowland, J. (November 2, 2011). Does Gender Matter in the Boardroom? Evidence from the Market Reaction to Mandatory New Director Announcements. *Working Paper*, available at: <https://ssrn.com/abstract=1953152> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1953152> (Accessed 15 Aug 2020).
5. Afolabi, A.O. (2013). Stereotypes against women: how do subordinates perceive the job performance and level of achievement of their leaders? *Gender and Behaviour*, Vol. 11 (2), 5698-5706, available at: <https://www.questia.com/library/journal/1P3-3147365101/stereotypes-against-women-how-do-subordinates-perceive> (Accessed 13 Aug 2020).
6. Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157-170. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018806>.
7. CWDI (2015). Report on *Women Directors of Fortune Global 200: 2004-2014*, available at: <http://globewomen.org/CWDInet/index.php/2015-cwdi-fortune-global-200-report/> (Accessed 10 Aug 2020).
8. DSZU (2018). State Employment Service of Ukraine. *Official site*, available at: <https://www.dcz.gov.ua> (Accessed 15 Aug 2020).
9. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological bulletin*, Vol. 129(4), 569-591, available at: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569> (Accessed 10 Aug 2020).
10. Eurostat (2020). State Statistics Service of EU. *Official site*, available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (Accessed 16 Aug 2020).

11. Foldy, E.G. (2012). Something of collaborative manufacture: the construction of race and gender identities in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 48(4), 495–524, available at: <https://doi.org/10.1177/0021886312440041> (Accessed 09 Aug 2020).
12. Goleman, D. (2011). *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*. Northampton, MA: More Than Sound LLC, 72 pages.
13. Grant, A., & Taylor, A. (2014). Communication Essentials for Female Executives to Develop Leadership Presence: Getting Beyond the Barriers of Understating Accomplishment. *Business Horizons*, Vol. 57(1), 73–83, available at: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>. (Accessed 10 Aug 2020).
14. Hausmann, R., Tyson, L.D., & Zahidi, S. (2009). The Global Gender Gap Report. *World Economic Forum*, available at: https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/wef_gendergap_report_2009.pdf. (Accessed 12 Aug 2020).
15. International Labor Organization (2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum*. Global Report. International Labour Organization, 2015, available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf (Accessed 12 Aug 2020).
16. Koenig A.M., Mitchell A.A., Eagly A.H., & Ristikari T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, Vol. 137(4), 616–642, available at: <https://doi.org/10.1037/a0023557> (Accessed 12 Aug 2020).
17. Korabik, K., Lero, D., & Ayman, R. (2003). A multi-level approach to cross-cultural work-family research: A micro-and macro-perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol.3, 289-303, available at: <https://doi.org/10.1177/1470595803003003003> (Accessed 07 Aug 2020).
18. Leow, Kah Loong (2011). The Organizational Commitment: The Study of Mentoring and Leader-member Exchange (Lmx) Among Auditors in Malaysia-moderating Effects of Gender. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, Vol.6(1), 123-146, available at: <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v06i01/51993> (Accessed 08 Aug 2020).
19. Levi, M., Li, K., & Zhang, F. (2013). Director Gender and Mergers and Acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28, 185-200, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.005> (Accessed 16 Aug 2020).
20. Lioussine, D. (2004). Contemporary ideas about emotional intelligence. *Social Intellect: Theory, Measurement, Research*. Moscow, the Russian Academy of Sciences, 29-36.
21. Lupano, P.M.L., & Castro, S.A. (2015). Intergroup anxiety, cultural sensitivity and socio-cultural diverse leaders effectiveness. *The International Journal of Psychological Research*, 8(1), 36–45, available at: <https://doi.org/10.21500/20112084.643>. (Accessed 11 Aug 2020).
22. Liu, Y., Wei, Z., & Xie, F. (2013). Do Women Directors Improve Firm Performance in China? *Journal of Corporate Finance*, Vol. 28(C), 169-184, available at: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>. (Accessed 13 Aug 2020).
23. MEDITU (2017). *Sustainable Development Goals: Ukraine*. National Report, Kyiv, Ministry of Economic Development and Trade, 2017, available at: http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (Accessed 15 Aug 2020).
24. Smith L. and others (2009). The Importance of Women’s Status for Child Nutrition in Development Countries. *International Food Policy Research Institute*, Washington, DC: 187 p, available at: <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/16526/1/rr030131.pdf> (Accessed 12 Aug 2020).
25. Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., & Hunter, S.T. (2013). Real Men Don't Make Mistakes: Investigating the Effects of Leader Gender, Error Type, and the Occupational Context on Leader Error Perceptions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 28, 31–48, available at: <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9263-8> (Accessed 14 Aug 2020).
26. Tzannatos, Z. (1999). Women and Labor Market Changes in the Global Economy: Growth Helps, Inequalities Hurt and Public Policy Matters. *World Development*, Vol. 27 (3), 551-569. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(98\)00156-9](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(98)00156-9).
27. World Bank (2008). *Measuring Knowledge in the World’s Economies. KEI and KI Indexes*, available at: http://web.worldbank.org/archive/website01030/WEB/IMAGES/KAM_V4.PDF. (Accessed 11 Aug 2020).
28. World Economic Forum (2012). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf (Accessed 14 Aug 2020).
29. UN (2020). UNITED NATIONS, *Official site*, available at: <http://www.un.org>. (Accessed 14 Aug 2020).
30. UKRSTAT (2020). State Statistics Service of Ukraine. *Official site*, available at: <http://ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 Aug 2020).
31. USR (2020). The Unified State Register of Legal Entities, Individuals-Entrepreneurs and Public Units, available at: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (Accessed 13 Aug 2020).