

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

Економічний факультет

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

студентки 2-го року ОС «Магістр»
денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
ОНП «Міжнародна економіка»
Абрамець Владислави Євгенівни

Наукова керівниця:
к.е.н., доцент ***Кузьома О.Ю.***

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Владислава АБРАМЕЦЬ

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол № 3.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. Володимир ВІРЧЕНКО

Київ – 2024 р.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**Економічний факультет****Кафедра міжнародної економіки**

«Затверджую»

В.о. завідувача кафедри міжнародної економіки
д.е.н., професор _____ Володимир ВІРЧЕНКО
«09» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки
денної форми навчання спеціальності 051 «Економіка»
ОНП «Міжнародна економіка»
Абрамець Владислави Євгенівни

1. Тема роботи: *Гендерна нерівність в сучасному міжнародному бізнесі*
(затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки «09» жовтня 2023
р., протокол № 3).

2. Термін завершення роботи: *травень 2024 р.*

3. Попередній захист роботи: *25 квітня 2024 р.*

4. Об'єкт дослідження: *економічна діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу
в контексті гендерної нерівності.*

5. Предмет дослідження: *гендерні чинники функціонування та розвитку
суб'єктів міжнародного бізнесу, включно із аспектами рівноправ'я
представників різних гендерів в робочому та управлінському середовищі.*

6. Мета та завдання дослідження:

Мета: *узагальнення теоретичних підходів до дослідження гендерної
нерівності в міжнародному бізнесі та надання практичних рекомендацій
щодо впровадження міжнародними компаніями системних ініціатив щодо
протидії нерівності в корпоративному середовищі.*

Завдання:

6.1. Узагальнити сутність поняття “гендерна нерівність” з економічної точки

зору та запропонувати авторське визначення.

6.2. Розкрити природу та описати прояви гендерної нерівності в міжнародних компаніях, запропонувати спосіб до класифікації цих проявів.

6.3. Охарактеризувати релевантні методи та способи оцінки гендерної нерівності на макро- та мікроекономічному рівнях.

6.4. Виявити сучасні тенденції щодо боротьби з гендерною нерівністю в корпоративному середовищі.

6.5. Розкрити напрями і ступені впливу гендерної нерівності на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу фінансового сектору.

6.6. Виявити вплив різних проявів та факторів нерівності на добробут жінок в корпоративному середовищі.

6.7. Запропонувати напрями і заходи щодо зменшення проявів гендерної нерівності для міжнародних компаній фінансового сектору.

6.8. Оцінити економічну раціональність запропонованих заходів.

Наукова керівниця: к.е.н. доцент Кузьома Олена КУЗЬОМА

Студентка АА Владислава АБРАМЕЦЬ

Календарний план виконання завдання на кваліфікаційну роботу магістра

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Термін виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Затвердження теми	вересень 2023 р.	<i>Кігм</i>
2.	Затвердження плану	грудень 2023 р.	<i>Кігм</i>
3.	Затвердження завдання на роботу	грудень 2023 р.	<i>Кігм</i>
4.	Написання та редагування п. 1.1	лютий 2024 р.	<i>Кігм</i>
5.	Написання та редагування п. 1.2	лютий 2024 р.	<i>Кігм</i>
6.	Написання та редагування п. 1.3	лютий 2024 р.	<i>Кігм</i>
7.	Написання висновків до розділу 1	лютий 2024 р.	<i>Кігм</i>
8.	Написання та редагування п. 2.1	березень 2024 р.	<i>Кігм</i>
9.	Написання та редагування п. 2.2	березень 2024 р.	<i>Кігм</i>
10.	Написання та редагування п. 2.3	березень 2024 р.	<i>Кігм</i>
11.	Написання висновків до розділу 2	березень 2024 р.	<i>Кігм</i>
12.	Написання та редагування п. 3.1	квітень 2024 р.	<i>Кігм</i>
13.	Написання та редагування п. 3.2	квітень 2024 р.	<i>Кігм</i>
14.	Написання та редагування п. 3.3	квітень 2024 р.	<i>Кігм</i>
15.	Написання висновків до розділу 3	квітень 2024 р.	<i>Кігм</i>
16.	Написання загальних висновків	травень 2024 р.	<i>Кігм</i>
17.	Оформлення додатків	травень 2024 р.	<i>Кігм</i>
18.	Складання переліку джерел	травень 2024 р.	<i>Кігм</i>
19.	Подання готової роботи науковому керівникові	травень 2024 р.	<i>Кігм</i>

Графік консультацій з науковим керівником

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
20.09.2023 р.	Кузьома О. Ю.	1	<i>Кігм</i>
15.12.2023 р.	Кузьома О. Ю.	2, 3	<i>Кігм</i>
22.02.2024 р.	Кузьома О. Ю.	4-7	<i>Кігм</i>
23.03.2024 р.	Кузьома О. Ю.	8-11	<i>Кігм</i>
26.04.2024 р.	Кузьома О. Ю.	12-15	<i>Кігм</i>
10.05.2024 р.	Кузьома О. Ю.	16-19	<i>Кігм</i>

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 98 сторінок, 12 таблиць, 11 рисунків, список джерел із 70 найменувань, 4 додатки.

ГЕНДЕРНА НЕРІВНІСТЬ В СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Об'єктом дослідження виступає економічна діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу в контексті гендерної нерівності.

Предметом дослідження є гендерні чинники функціонування та розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу, включно із аспектами рівноправ'я представників різних гендерів в робочому та управлінському середовищі.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до дослідження гендерної нерівності в міжнародному бізнесі та наданні практичних рекомендацій щодо впровадження міжнародними компаніями системних ініціатив щодо протидії нерівності в корпоративному середовищі.

За результатами дослідження запропоновано авторське визначення поняття гендерна нерівність з економічної точки зору, сформовано авторську класифікацію проявів гендерної нерівності в міжнародному бізнесі, узагальнено сучасні тенденції щодо боротьби із гендерною нерівністю в компаніях, виявлено позитивний вплив гендерно спрямованих ініціатив на фінансові результати міжнародних компаній фінансового сектору, виявлено вплив різних проявів гендерної нерівності на добробут жінок в компаніях, запропоновано перелік ініціатив щодо мінімізації проявів нерівності, а також оцінено їх економічну ефективність.

Одержані результати можуть бути використані під час формування стратегій гендерної рівності міжнародних та вітчизняних компаній.

Рік виконання роботи: 2023-2024

Рік захисту роботи: 2024

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	10
1.1. Економічна сутність та природа гендерної нерівності.....	10
1.2. Прояви гендерної нерівності в міжнародному бізнесі та підходи до їх класифікації.....	16
1.3. Методологічні підходи до оцінки гендерної нерівності	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА РОЗКРИТТЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ....	33
2.1. Сучасні тенденції, пов'язані із гендерною нерівністю в міжнародному корпоративному середовищі.....	33
2.2. Розкриття впливу гендерної нерівності на конкурентоспроможність міжнародних компаній фінансового сектору.....	41
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ МІНІМІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ	48
3.1. Оцінка важливості різних аспектів гендерної нерівності в міжнародних компаніях фінансового сектору.....	48
3.1. Напрями боротьби з гендерною нерівністю в міжнародних компаніях фінансового сектору.....	57
3.2. Економічна ефективність заходів з мінімізації гендерної нерівності в міжнародному бізнесі.....	66
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

В умовах глобалізації тема рівності людей в суспільстві, за ознаками раси, релігії, а особливо гендерної ідентичності, є предметом зацікавленості не тільки широкої громадськості, але й науковців. Гендерна нерівність, попри тривалу представленість на перших шпальтах, залишається гострою невирішеною проблемою на перетині етики, психології, соціології та економіки.

Досягнення гендерної рівності є однією з 17-ти цілей сталого розвитку ООН. На сьогоднішній день прогрес за цією ціллю залишається одним із найбільш помірних: якщо рухатись поточними темпами, необхідно близько 140 років для досягнення рівної репрезентації жінок в світових бізнесі та політиці.

Попри тривалу боротьбу за економічні права, жінки по всьому світу отримують в середньому на третину менше від чоловіків однакової кваліфікації та посади, а їх представленість в міжнародному бізнесі, особливо на високих ланках управління, залишається критично низькою.

Актуальність дослідження гендерної нерівності з економічної точки зору полягає в тому, що від дискримінації жінок в бізнесі, світова економіка недоотримує трильйони доларів. Інтелектуальний, творчий, трудовий потенціал жінок по всьому світу, в тому числі в Україні, залишається недооціненим. Відповідно, дослідження гендерної нерівності та способів боротьби з нею на рівні міжнародних компаній має значну практичну цінність з точки зору підвищення економічного добробуту жінок та, водночас, підвищення ефективності діяльності компаній.

Тема гендерної нерівності знайшла відображення в наукових роботах вітчизняних та зарубіжних діячів. Дослідження науковців присвячені аналізу актуальних теоретичних та практичних аспектів гендерної проблематики в економіці та політиці, історичних та соціально-поведінкових науках.

Грунтовні теоретичні роботи а також прикладні дослідження матеріали належать авторству лауреатки Нобелівської премії з економіки 2023 року

К. Голдін. Американські вчені Л. Кан і Ф. Блау присвятили свої дослідження аналізу розриву в оплаті праці чоловіків і жінок в міжнародних компаніях. Іспанська науковиця С. Роблес дослідила аспекти еволюції гендерної нерівності в сучасній економіці знань.

Тематику гендерної нерівності в політичній сфері України було розкрито в роботах науковців Т. Кагановської, Т. Семенко, В. Орлової, Н. Безрукової тощо. Вплив гендерних чинників на соціально-економічний розвиток України досліджували науковці Економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Н. Кочкіна, А. Ставицький, О. Жилінська.

Окрему цінність в дослідженні гендерних аспектів в економіці та, зокрема, в бізнесі становлять дослідження міжнародних консалтингових та аналітичних компаній. Такі компанії як Deloitte, McKinsey, IBM регулярно публікують прикладні дослідження, присвячені явищам “скляної стелі”, розриву в оплаті праці, фактором прояву гендерної нерівності на робочих місцях, а також надають практичні рекомендації щодо підвищення інклюзивності сучасного бізнесу.

Статистичною базою для досліджень впливу гендерних факторів на діяльність компаній та урядів були також бази даних ООН, Світової організації праці, а також окремі індекси присвячені даній тематиці.

Варто зазначити що для вітчизняної науки питання дослідження гендеру є відносно новим. Попри значну кількість наукових робіт, присвячених даній тематиці, економічна природа гендерної нерівності та її особливості в українському суспільстві й бізнесі розкриті не повністю. Це і створює подальшу площину до наукових досліджень, які б враховували і міжнародний досвід, і локальний контекст українського корпоративного, академічного і політичного середовища.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до дослідження гендерної нерівності в міжнародному бізнесі та надання практичних рекомендацій щодо впровадження міжнародними компаніями системних ініціатив щодо протидії нерівності в корпоративному середовищі задля

підвищення своєї конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Досягненню поставленої у роботі мети сприяло виконання наступних **завдань**:

- узагальнити сутність поняття “гендерна нерівність” з економічної точки зору та запропонувати авторське визначення;
- розкрити природу та описати прояви гендерної нерівності в міжнародних компаніях, запропонувати спосіб до класифікації цих проявів;
- охарактеризувати релевантні методи та способи оцінки гендерної нерівності на макро- та мікроекономічному рівнях;
- виявити сучасні тенденції щодо боротьби з гендерною нерівністю в корпоративному середовищі;
- розкрити напрями і ступені впливу гендерної нерівності на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу фінансового сектору;
- розкрити вплив різних проявів та факторів нерівності на добробут жінок в корпоративному середовищі;
- запропонувати напрями і заходи щодо зменшення проявів гендерної нерівності для міжнародних компаній фінансового сектору;
- оцінити економічну раціональність запропонованих заходів.

Об'єктом даного дослідження є економічна діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу в контексті гендерної нерівності.

Предметом дослідження є гендерні чинники функціонування та розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу, включно із аспектами рівноправ'я представників різних гендерів в робочому та управлінському середовищі.

Науковими методами, що використовуються в цій роботі є наступні:

- метод аналізу та синтезу: для розкриття сутності та природи гендерної нерівності, вдосконалення категорії (п.1.1, 1.2), опису сучасних тенденцій, пов'язаних із гендерною нерівністю (п. 2.1);
- метод індукції та дедукції: для формування підходу до класифікації проявів нерівності в бізнесі (п. 1.2), опису методологічних підходів до

оцінки нерівності (п. 1.3);

- метод польових досліджень: для проведення опитування жінок, з метою дослідження найбільш важливих проявів нерівності на робочому місці (п. 3.1);

- метод кількісного аналізу: для оцінки ступеня впливу нерівності на конкурентоспроможність компаній (п. 2.2),

а також інші наукові методи.

Наукова новизна даної роботи полягає в узагальненні сутності та природи гендерної нерівності в міжнародному корпоративному середовищі, удосконаленні понятійно-категоріального апарату за даної проблематики, створенні підходу до класифікації проявів нерівності в компаніях, а також визначенні найбільш важливих проявів гендерної нерівності за допомогою опитування, оцінці впливу нерівності на ефективність міжнародних компаній фінансового сектору, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо мінімізації гендерної нерівності в міжнародному бізнесі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та природа гендерної нерівності

Поняття “гендер” у значенні соціальної статі увійшло в ужиток в 1950-х - 1960-х роках. Фахівці Всесвітньої Організації Здоров’я визначають гендер як сукупність характеристик жінок, чоловіків, дівчат та хлопців, які є соціально сформованими. Ці характеристики включають норми поведінки та ролі, що пов'язуються із певною статтю, а також соціальні взаємовідносини між ними [68]. Іншими словами, гендер – це змодельована суспільством та підтримувана соціальними інститутами система цінностей, норм і характеристик чоловічої й жіночої поведінки, стилю життя та способу мислення, ролей та стосунків жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями в процесі соціалізації [10].

Відповідно, базовою відмінністю гендеру від біологічної статі є його суспільна природа. Гендер зумовлює соціально-поведінкові характеристики особи, в той час, як стать характеризується сукупністю даних від природи анатомічних і фізіологічних ознак.

Гендер та стать однієї особи не обов'язково співпадають. В той час, як медична наука визначає дві статі - жіночу та чоловічу, в сучасному світі існує більше за два гендери, оскільки в прогресивних суспільствах гендерна ідентичність є свідомим вибором особи та не завжди зумовлюється її біологічними характеристиками. Таким чином, деякими найбільш поширеними гендерними ідентичностями, які існують в західній культурі на сьогодні, є: жіноча, чоловіча, трансгендерна, гендер-нейтральна, гендер-флюїдна, полігендерна або пангендерна, омнігендерна та інші.

В офіційній мові, зокрема, в англійській, слово “гендер” часто вживається у якості замітника слова “стать”. І хоча технічно це не є коректним, як було описано вище, подібна традиція зберігається для ділового та наукового стилю.

Враховуючи широкий спектр гендерних ідентичностей, а також

особливості поточного сприйняття поняття гендер широкою аудиторією в Україні, ми будемо досліджувати поняття гендерної нерівності в міжнародному бізнесі виключно з точки зору жінок – тобто осіб, які ідентифікують себе та сприймаються суспільством як жінка.

Поняття гендерної нерівності або дискримінації є комплексним та міждисциплінарним. І хоча дана робота зосереджується на вивченні економічних аспектів гендеру, ми вважаємо необхідним сформулювати більш широке розуміння поняття гендерної нерівності. Нижче представлено приклади визначення цього поняття авторитетними світовими організаціями, які досліджують практичні аспекти гендерної нерівності в широкому сенсі.

Так, експерти Європейського інституту гендерної рівності визначає гендерну нерівність як правову, соціальну та культурну ситуацію, в якій гендерні відмінності спричиняють нерівний доступ до прав та можливостей, а також створюють очікування виконання стереотипних культурних та соціальних ролей. В своїх 17-ти цілях сталого розвитку ООН хоча і не надає чіткого визначення гендерній нерівності, проте розкладає її на наступні складові: дискримінація проти жінок та дівчат в усіх сферах; насильство над жінками, в тому числі, торгівля та сексуальна експлуатація та інші шкідливі практики; невизнана та неоплачувана домашня побутова робота; неоднакові можливості в частині отримання медичної допомоги, освіти, доступу до ринку праці, лідерських та керівних посад.

Наведені вище визначення свідчать про політичну, економічну, соціальну та культурну природу нерівності за гендерною ознакою, її системність – тобто широку та постійну присутність в усіх сферах життя людини, різноманітність її проявів, а також про очевидні негативні наслідки, які нерівність створює для жінок.

Економічна природа гендерної нерівності/дискримінації виступає важливим аспектом нерівності та знаходить відображення у визначеннях зарубіжних вчених-економістів, соціологів і істориків. Наприклад, науковиця Н. Нейплс визначає гендерну нерівність як соціальні, економічні та політичні

особливості, що відрізняють чоловіків від жінок через їхні різні гендерні ролі та співвідношення влади [49]. Американська економістка та лауреатка Нобелівської премії з економіки 2022 року К. Голдін в своїй роботі “Еволюція гендерного розриву в освіті та професії. Довідник з економіки праці” [30] представляє наступне визначення: гендерна нерівність означає різницю в середніх економічних та соціальних результатах чоловіків і жінок, як правило, не на користь жінок.

Таким чином, беручи до уваги проаналізовані визначення гендерної нерівності в загальному та економічному розумінні, ми сформулюємо власне повне визначення поняття гендерної нерівності, з економічної точки зору.

Отже, з економічної точки зору, *гендерна нерівність або дискримінація* – це система суспільних відносин, що характеризується асиметричним доступом до економічних ресурсів та можливостей між представниками різних гендерів, що заснована на дискримінаційних уявленнях про нерівні здібності жінок і чоловіків, а також історично притаманні їм суспільні ролі.

Запропоноване визначення описує природу економічної нерівності за гендерною ознакою, а саме – історичний контекст, поширені серед населення хибні уявлення, а також загальноприйняті ролі та очікування від представників різних гендерів, тобто так звані гендерні стереотипи; а також окреслює наслідки гендерної нерівності - неоднакові або асиметричні чи несправедливі економічні можливості та результати.

Слід зауважити, що наведене визначення є саме по собі гендерно-нейтральним, тобто справедливо не виключає можливості, що дискримінаційна поведінка суспільства та окремих індивідів може бути направлена і на чоловіків. Однак, ситуації, коли жертвами гендерної дискримінації стають саме жінки є набагато більш поширеними та складають критичну більшість дискримінаційних ситуацій за ознакою гендеру. Саме тому, ця робота зосереджується на дослідженні дискримінації жінок, а словосполучення “гендерна нерівність” / “гендерна дискримінація” надалі будуть використовуватися в значенні нерівності, суб'єктом якої виступає

жінка.

Вище було описано комплексність поняття гендерної нерівності, яка зумовлена систематичністю та поширеністю цього суспільного явища. Проте, розкриття природи гендерної нерівності з економічної точки зору неможливе без зазначення одного із ключових елементів нерівності – її правового аспекту. В розвинених країнах та більшості країн так званої західної цивілізації, гендерна рівність, а також заборона гендерної дискримінації закріплені на законодавчому рівні. Роль державних та наддержавних інституцій у боротьбі із гендерною нерівністю, в тому числі у корпоративних відносинах, є ключовою.

Наприклад, в Європейському Союзі, документами, що закріплюють рівні права серед представників гендерів зокрема є:

- Європейська соціальна хартія (також ратифікована і парламентом України в 2006 р.);
- Директива 2010/41/ЄС від 07 липня 2010 р. про застосування принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок, які займаються самозайнятою діяльністю;
- Директива про баланс професійного та особистого життя для батьків та піклувальників 2019/1158 від 20 липня 2019 р.;
- Директива 2006/54/ЄС від 05 липня 2006 р. про реалізацію принципу рівних можливостей і рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях зайнятості та професійної діяльності;
- Директива Ради 2000/78/ЄС про встановлення загальної системи рівного ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності (наведені Директиви наразі не імplementовані Україною).

В Україні, рівні права жінок і чоловіків визначаються:

- ст. 24 Конституції України;
- Законом України “Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків”;
- Законом України "Про засади запобігання та протидії дискримінації в

Україні";

- Державною стратегією забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків до 2030 року та операційним планом з її реалізації до 2024 року;
- іншими ратифікованими міжнародними конвенціями, зокрема Конвенцією ООН про права людини, Конвенцією про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Конвенцією про заборону та запобігання насильству щодо жінок і домашньому насильству та про захист потерпілих (Стамбульська конвенція) тощо.

За роки незалежності Україні вдалося суттєво покращити інституційне регулювання гендерної рівності, завдяки діям уряду, що поступово робить кроки до гармонізації українського законодавства з європейським, а також завдяки громадському руху та досвіду, що імплементують міжнародні компанії, виходячи на ринок України. Однак вітчизняне законодавство залишається дещо застарілим та повільно адаптується до світових тенденцій та змін. Відчутним стримуючим фактором залишається Кодекс законів про працю України, написаний в 70-ті роки минулого століття, який сам по собі містить дискримінаційні до жінок-працівниць положення, а також низка інших нормативно-правових актів.

З іншого боку, навіть в країнах, де заборона гендерної дискримінації чітко та беззаперечно формалізована на законодавчому рівні, вона все одно присутня в реальності - в політиці, бізнесі, родині. Це пов'язано із тим, що будь-які заборони дискримінації та упередженого ставлення, чи це закон країни чи політика компанії, мають декларативний характер. Причинами цієї декларативності може бути як недосконалість самого законодавства, так і відсутність ефективних механізмів його реалізації, так і політичні упередження та супротив окремих людей.

Економічні відносини в країні, в тому числі відносини, що виникають на мікроекономічному рівні, є певною проекцією загальних суспільних та культурних уявлень та процесів, що відбуваються в цій країні. Відповідно,

ситуація із гендерною нерівністю в бізнесі відповідає загальній системі цінностей та рівню зрілості країни в контексті цих питань. Таким чином, поширеність нерівності та дискримінації за гендерною ознакою в міжнародному та українському бізнесах спричинена наступними факторами:

1) Наявність гендерних стереотипів. Гендерні стереотипи є поширеними уявленнями про прийнятні ролі чоловіків та жінок у суспільстві. До прикладу, існує розповсюджена думка про те, що в родині чоловік повинен заробляти капітал, а жінка - доглядати за господарством та дітьми. Це, зокрема, може призводити до того, що жінки, які мають дітей, сприймаються на роботі менш серйозно за чоловіків, оскільки їх роботодавці та колеги вважають, що такі жінки не можуть пріоритизувати роботу та завжди будуть відволікатися на дітей. Тому жінки з дітьми статистично рідше отримують просування на керівні посади.

2) Вплив релігії. Більшість релігій світу, зокрема найбільш розповсюджені: християнство, іслам і буддизм, є патріархальними релігіями, тобто такими, в яких превалює роль чоловіка. Релігії значною мірою впливають на формування менталітету країн, відповідно патріархальні ідеї, що сягають корінням релігійних вчень, врешті стають основою національних культур.

3) Історично нерівний доступ до освіти і науки. Ця причина є частково продовженням першої, проте, на нашу думку, слід окремо виділити те, що жінки та дівчата по всьому світу мають статистично гірший доступ до освітніх можливостей, що негативно впливає на можливості їх конкурентоздатності на ринку праці.

4) Інституційна недосконалість. Приклад впливу інституційної недосконалості на гендерну нерівність наведено вище.

5) Інфраструктура та доступ до медицини. З огляду на фізіологічні відмінності жінки частіше стають основними піклувальницями про дітей, відповідно наявність необхідної інфраструктури, зокрема медичної, значною мірою впливає на ступінь включеності жінок до ринку праці на період

піклування за малолітніми дітьми.

Отже, гендерна нерівність є систематичними соціальним, економічним, політичним і культурним явищем. Її економічна природа полягає у нерівному доступі чоловіків і жінок до економічних можливостей та ресурсів. Існування гендерної нерівності в економіці та бізнесі зумовлене рядом комплексних причин, як наявність гендерних стереотипів, менталітетом та релігією, доступом до освіти та медицини, а також інституційною недосконалістю регіональних угруповань, країн та організацій.

1.2. Прояви гендерної нерівності в міжнародному бізнесі та підходи до їх класифікації

У попередньому пункті даного розділу було встановлено, що гендерна нерівність в економічній сфері, зокрема, в бізнесі, є явищем систематичним та комплексним. Відповідно, прояви гендерної дискримінації на робочому місці та в організаціях загалом можуть бути різноманітними: від прихованої різниці в оплаті праці або так званої “скляної стелі” і до сексуальних домагань на робочому місці. Визначення проявів нерівності, тобто дій, які вважаються дискримінаційними допомагає встановити загальне розуміння правил поведінки в корпоративному середовищі, а також більш чітко окреслити напрями боротьби із дискримінацією.

Наразі не існує єдиного підходу до класифікації проявів гендерної нерівності в організаціях, що може пояснюватись рядом причин:

1) Відсутність єдиної правової бази.

Як було встановлено в пункті 1 цього розділу, світове нормативно-правове поле визначення та регулювання питань гендерної нерівності не є однорідним. В той час, як існують конвенції та директиви, прийняті більшістю країн, національні законодавства, зокрема в частині законів про працю, часто мають суттєві розбіжності. Це є значним бар'єром до уніфікації підходів щодо визначення тих ситуацій, які можуть вважатися дискримінаційними за гендерною ознакою.

Наприклад, якщо компанія, заснована в Саудівській Аравії, виходить на ринок України, вона повинна адаптувати свої внутрішні політики щодо етики, компенсації, стратегію управління персоналом та інші внутрішні установчі документи у відповідності не лише до чинного законодавства України, але і до місцевих особливостей менталітету, звичок та соціально-прийнятих норм.

2) Відсутність єдиного авторитетного джерела інформації про питання гендерної нерівності.

В контексті дослідження складних та сенситивних суспільних тем, плюралізм думок та теорій є не тільки неминучим, але й корисним, оскільки він стимулює подальші наукові дискусії та дозволяє більш широко і всебічно дослідити підняті питання. Авторитетними інформаційними джерелами, які висвітлюють питання гендерної нерівності є: ООН, в тому числі UN Women, Міжнародна організація праці, Всесвітня організація охорони здоров'я, Всесвітній банк, Федерація асоціацій жінок-бізнесменок, Глобальний жіночий форум, провідні консалтингові компанії: McKinsey, BCG, Deloitte, Accenture тощо, катедри університетів та дослідні інститути в галузі економіки, соціології, психології, гендерних вчень тощо. Тож, беручи до уваги широке освітлення цієї тематики, не існує єдиного загальноприйнятого підходу до трактування проявів гендерної нерівності, на яке могли б посилатися компанії та лідери, формуючи внутрішні політики та підходи до управління персоналом.

3) Чутливість та неоднозначне суспільне сприйняття теми.

Як згадувалось вище, тема гендерної нерівності є сенситивною для багатьох людей – як чоловіків, так і жінок, тому вона породжує різноманітні спекуляції як від пересічних громадян, так і від деяких ЗМІ та лідерів думок. До того ж, справедливе висвітлення гендерної нерівності – це вже визнання її існування, яке є небажаним, або навіть неможливим в абсолютно патріархальних середовищах. Це пов'язано з тим, що особи, які внаслідок існування гендерної нерівності отримали домінуючі суспільні становища та несправедливі соціальні та економічні пільги, не зацікавлені в боротьбі із гендерною нерівністю.

І хоча єдиного підходу до класифікації проявів гендерної нерівності не існує, на нашу думку, слід описово розглянути деякі існуючі рамки перед тим як пропонувати власну.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) пропонує підхід до формалізації гендерної рівності в освіті, який також може застосовуватися і на робочому місці. Ця модель була розроблена шляхом урахування досвіду фахівців USAID на проєктах міжнародної фінансової та гуманітарної допомоги, зокрема, в рамках проєкту EQUATE (2006-2007), направлено на оцінку стану та покращення доступу до освіти жінок по всьому світу. Схематично модель зображено на рис. 1.1.

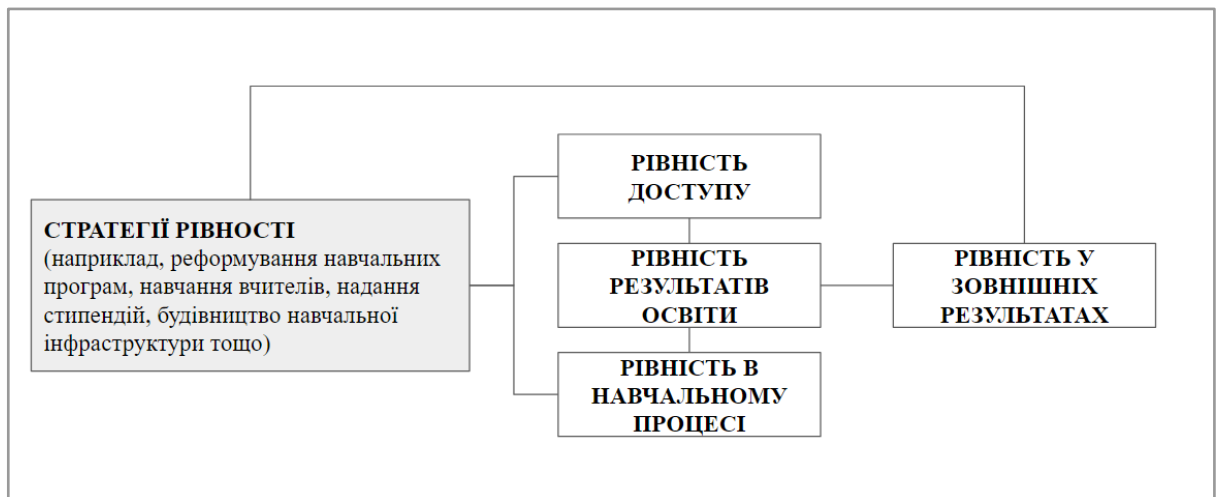


Рис. 1.1. Модель гендерної рівності USAID.

Джерело: побудовано авторкою за даними USAID [65].

Згідно моделі, чотирма факторами, що визначають та складають гендерну рівність є [65]:

- *рівність доступу*, тобто рівні умови для дівчат і хлопців щодо початкової участі в освітньому процесі, рівні умови відвідування закладів, рівний доступ до будь-яких форм освіти;
- *рівність результатів освіти* означає, що дівчата і хлопці мають однакові можливості досягати академічних результатів, а тести, перевірочні роботи та підходи до оцінювання сформовані без гендерних упереджень;
- *рівність в навчальному процесі*, тобто справедливість у педагогічних

підходах, відсутність гендерних упереджень у викладачів, однакові стилі викладання, навчальні матеріали та розклад;

- *рівність у зовнішніх результатах*, тобто кар'єрні можливості, час, необхідний для працевлаштування, і оплата праці чоловіків і жінок з однаковою кваліфікацією та досвідом є рівними.

Модель визначає, що уповноважені інституції (тобто навчальні заклади, профільні органи державної та місцевої влади) завдяки своїм стратегіям рівності можуть напряду впливати на забезпечення рівності доступу та рівності у навчальному процесі. Ці дві складові в свою чергу визначають рівність результатів освіти, які вже прямо впливають на рівність зовнішніх результатів. Рівність у зовнішніх результатах в тому числі передбачає рівність між жінками та чоловіками у можливості прийняття рішень та доступу до лідерських позицій, саме тому є прямим визначальним фактором стратегій рівності.

І хоча запропонована вище модель насамперед стосується освітнього процесу, вона влучно ілюструє циклічність та взаємопов'язаність факторів, що визначають гендерну нерівність. До того ж модель демонструє взаємозалежність проявів гендерної рівності в різних сферах суспільного життя – на прикладі рівності результатів освіти як передумови економічної рівності. До недоліків моделі варто віднести обмеженість виключно сферою освіти, а також нівелювання супутніх факторів впливу. Наприклад, рівність у зовнішніх результатах не завжди зумовлюється рівністю в результатах освіти.

Європейський інститут гендерної рівності (EIGE) пропонує широку багатогалузеву модель опису факторів гендерної нерівності, в якій прояви нерівності розділено на 7 доменів: роботи, оплати праці та рівня життя, знань, часу, влади, здоров'я та насильства. Дана модель класифікації використовується в тому числі для розрахунку індексу гендерної нерівності в країнах ЄС, а також є концептуальною моделлю, що лежить в основі програм боротьби із гендерною нерівністю EIGE. Завдяки показникам моделі оцінюється ступінь досягнення гендерної рівності на макроекономічному рівні

– на рівні країн та наддержавних утворень.

Таблиця 1.1

Модель гендерної нерівності EIGE

Домен	Можливий прояв нерівності
Робота	<ul style="list-style-type: none"> - Низька представленість жінок в робочій силі, особливо на керівних посадах. - Присутність галузевої сегрегації, складнощі із кар'єрним просуванням жінок. - Відсутність можливості брати відгули для догляду за дитиною (як чоловікам, так і жінкам).
Оплата праці та рівень життя	<ul style="list-style-type: none"> - Порівняно менший середній дохід жінок (ПКС) за умови однакової посади (в т.ч. альтернативний дохід - пенсія, виплата по безробіттю тощо). - Вищий ризик бідності у жінок. - Нерівномірне співвідношення нижнього та верхнього квінтилів рівня доходів за гендером.
Знання	<ul style="list-style-type: none"> - Менша репрезентативність жінок серед випускників ЗВО. - Обмежений доступ жінок до формальної та неформальної освіти. - Присутність галузевої сегрегації, в т.ч. для технічних спеціальностей, освітніх спеціальностей, охорони здоров'я тощо.
Час	<ul style="list-style-type: none"> - Суттєво більший у порівнянні час, який жінки у середньому витрачають на догляд за дітьми, людьми похилого віку, людьми з інвалідністю. - Аналогічно, більший час на приготування їжі та догляд за домогосподарством. - Суттєво менший у порівнянні час, який жінки у середньому приділяють спорту, культурним заходам та відпочинку, волонтерству та благодійності.
Влада	<ul style="list-style-type: none"> - Низька репрезентативність жінок серед числа міністерок, парламентарок, представниць регіональних асамблей. - Низька репрезентативність жінок у медіа, спорті, науці та дослідженнях. - Низька репрезентативність жінок у правліннях великих компаній, у Центральному банку.
Здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> - Менша очікувана тривалість життя у жінок. - Гірші результати самооцінки стану здоров'я у жінок. - Високі показники куріння, споживання алкоголю серед жінок. - Низький відсоток дотримання здорового харчування, активного способу життя серед жінок. - Порівняно більші незадоволені медичні, стоматологічні потреби у жінок.
Насильство	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень насильства над жінками, в тому числі домашнього та психологічного насильства. - Відсутність або недієвість законів щодо захисту прав жінок. - Примусові шлюби. - Шкідливі для жіночого репродуктивного здоров'я практики.

Джерело: складено авторкою за даними EIGE [25].

У табл. 1.1 подана деталізація проявів нерівності по кожному із доменів.

Дана модель найбільш широко розкриває прояви гендерної нерівності в усіх сферах суспільного життя. Важливою перевагою цієї моделі є можливість практичного вимірювання проявів нерівності, оскільки на основі проявів сформовано чіткі показники. Детальніше показники моделі представлено у додатку А.

Незважаючи на високу практичну цінність вищеописаного підходу, він орієнтований на дослідження нерівності на рівні країни, а не на рівні організації, що є недоліком в контексті застосовності для даного дослідження. До того ж, макроекономічна націленість підходу призвела до того, що в модель не включено культурні та індивідуальні прояви гендерної нерівності, наприклад, поширеність гендерних стереотипів серед населення, оскільки їх вимірювання на рівні цілої країни не видається можливим.

Альтернативний підхід до класифікації проявів гендерної нерівності безпосередньо на робочому місці описано в роботі канадських вчених К. Стамарскі та Л. Сон Хін [56].

Ключовою особливістю цього підходу є те, що він описує гендерну нерівність з точки зору політик і практик управління персоналом в організації, відштовхуючись від розуміння, що функція управління персоналом (HR) разом із лідерами організації є відповідальною за дотримання принципів гендерної нерівності та поширення гендерно-інклюзивної культури. До того ж, саме HR-процеси пов'язані із найбільшими ризиками проявів гендерної нерівності, зокрема, в частині мотивації персоналу, рекрутингу, оцінки ефективності, кар'єрного просування, розподілу програм навчання та розвитку, кадрового адміністрування, особливо щодо відпусток та відгулів.

Згідно цієї моделі прояви гендерної нерівності поділені на два великі блоки: такі, що закладені в процеси та політики компанії, і такі, що залежать від індивідуальних поглядів і цінностей осіб, що приймають рішення в організації, тобто так звані “інституційна дискримінація” та “індивідуальна дискримінація”. Схематично модель представлена нами на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель основних причин гендерної дискримінації.

Джерело: побудовано авторкою за даними [56].

Згідно цієї моделі, інституційна дискримінація напряду закладена в кадрову політику підприємства. Це, наприклад, заборона жінкам займати певні посади – зазвичай посади, що пов'язані зі шкідливими умовами праці, понаднормовою роботою тощо. Також, до цієї категорії слід віднести політики нарахування бонусів за понаднормову роботу, так звані 50+, які, згідно Australian Financial Review, статистично частіше отримують чоловіки, в тому числі з причини того, що менше часу витрачають на догляд за дітьми та домогосподарством. Натомість, індивідуальна дискримінація виникає ситуативно у випадках, коли окремі уповноважені особи приймають рішення щодо просування, надання можливостей навчання або підвищення компенсації. Традиційно, найбільш ризиковим HR-процесом для жінок, з точки зору індивідуальних упереджень, є процес найму, що було встановлено ще в дослідженнях минулого сторіччя. Під час найму до чоловічо-домінантних галузей, жінки часто стикаються із більш упередженим ставленням та/або отримують пропозиції роботи з меншим рівнем доходу із запропонованої “зарплатної гілки”. І навпаки, в жіночо-домінантних галузях, наприклад, в освіті, чоловіки мають суттєво більші шанси отримати швидке кар’єрне просування та суттєво більшу компенсацію. Згідно досліджень вчених

Канзаського університету, ще одним цікавим проявом індивідуальної дискримінації є тенденція, за якою жінки відносно частіше отримують словесну похвалу – “гарна робота”, “відмінна робота”, проте нижчі результати в грошовому еквіваленті, тобто у якості бонусів та надбавок за сумлінне виконання роботи (excellence bonuses). Ці прояви нерівності є наслідками гендерних упереджень, що їх мають особи-лідери та HR-спеціалісти, наділені повноваженнями приймати рішення, пов'язані з персоналом.

Наведена вище модель має значну теоретичну цінність для даного дослідження, оскільки вона пропонує концептуальний підхід до класифікації проявів гендерної нерівності в залежності від їх походження та рівня формалізації.

Враховуючи описані вище моделі, запропонуємо власну теоретичну концепцію щодо класифікації проявів гендерної дискримінації в бізнесі. Її схематичне зображення подано на рис. 1.3.

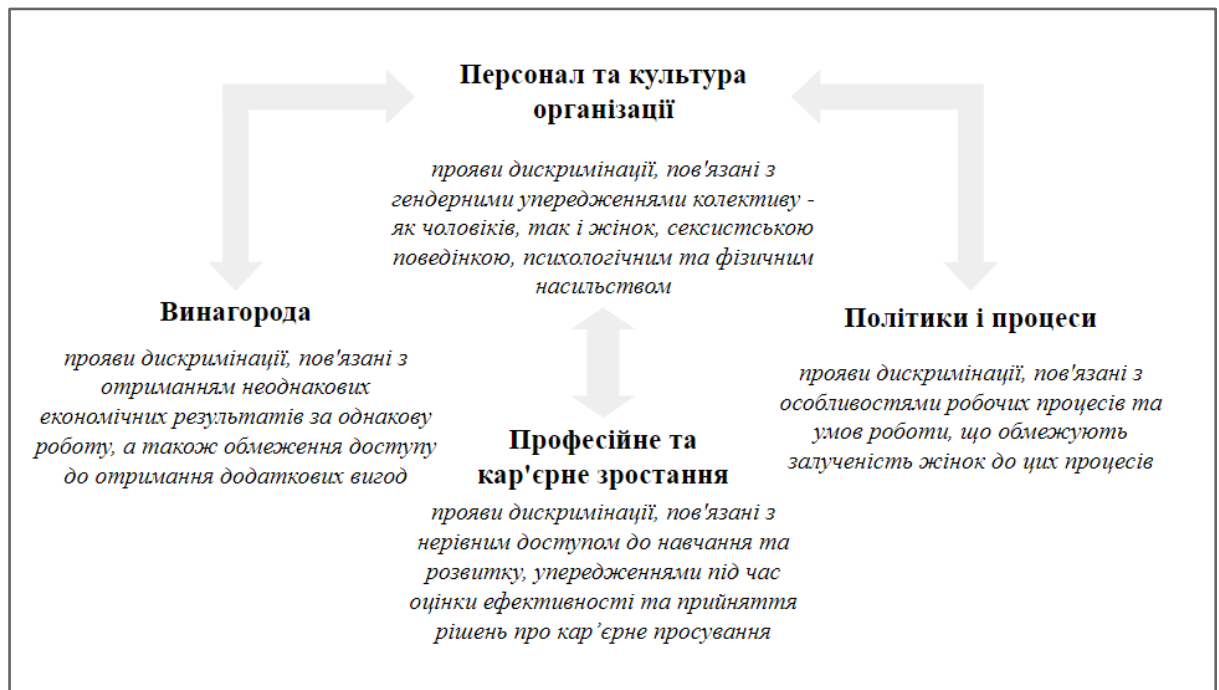


Рис. 1.3. Модель гендерної дискримінації в бізнесі.

Джерело: побудовано авторкою.

Отже, згідно запропонованого підходу, можливі прояви гендерної

дискримінації поділено на чотири блоки - персонал та культура організації, винагорода, професійне та кар'єрне зростання, політики та процеси.

Графічне зображення моделі демонструє, що блок персонал та культура організації відіграє ключову роль у формуванні підґрунтя для дискримінації, оскільки нерівність як така є суспільним феноменом, творцем та носієм якого є людина. Це і виступає причиною того, що окремі уповноважені особи, на основі власних цінностей і культурних особливостей приймають певні рішення, що призводять до дискримінації у розмірі винагороди, можливостях розвитку в компанії та в умовах роботи.

Деталізований розподіл проявів гендерної дискримінації за чотирма запропонованими категоріями, подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація проявів гендерної дискримінації в корпоративному середовищі

Блок проявів	Приклад проявів
Персонал та культура організації	<ul style="list-style-type: none"> - Словесні образи (в тому числі сексистські жарти, використання зменшено-пестливих виразів, неоднозначні тези і порівняння). - Психологічний тиск. - Фізичні контакти без згоди. - Фізичне та сексуальне насильство. - Нехтування гендерно-нейтральною лексикою під час звернення до змішаної аудиторії. - Нехтування фемінітивами (якщо жінка вживає по відношенню до себе фемінітиви). - Соціальна сегрегація (в тому числі ігнорування жінок, їх виключення із командних обговорень або позаробочих активностей). - Транслявання гендерних упереджень в робочому середовищі та прийняття рішень на їх основі (наприклад, тверджень про те, що жінки надто емоційні, і відмова жінці в певній посаді на основі цього упередження).
Винагорода	<ul style="list-style-type: none"> - Розрив в оплаті праці (фіксована винагорода) між чоловіками і жінками на аналогічних посадах. - Упереджене нарахування змінної винагороди. - Наявність в компанії бонусів, які чоловікам отримати легше ніж жінкам (наприклад, за понаднормову роботу, оскільки жінки частіше виступають доглядальницями за дітьми, людьми похилого віку та опікуються домашнім господарством). - Складнощі із оформленням відпустки по догляду за дитиною (в

Блок проявів	Приклад проявів
	тому числі для чоловіка). - Відмови у оформленні лікарняних по догляду за дитиною.
Професійне та кар'єрне зростання	- Низький рівень репрезентації жінок в компанії. - Низький рівень репрезентації жінок на керівних та представницьких посадах, в тому числі в органах правління. - “Скляна стеля” - неможливість для жінки отримати підвищення, починаючи з певного рівня посади. - Упереджене ставлення до призначення корпоративного навчання. - Призначення жінкам легших робочих задач (у порівнянні із чоловіками однакової кваліфікації). - Відмова у наймі та упереджене ставлення до молодих жінок, аргументовані їх можливим виходом у декретну відпустку.
Політики і процеси	- Нехтування особливостями жіночої фізіології під час створення робочого місця (висота та конфігурація виробничих станків, офісних меблів, розміри уніформи тощо). - Відсутність необхідної інфраструктури (роздільних вбиралень). - Заборона жінкам виконувати певні види роботи (наприклад роботи зі шкідливими умовами праці) або працювати у нічну зміну. - Дискримінаційні вимоги до дрес-коду. - Відсутність дієвих каналів повідомлення про гендерну дискримінацію та процедур врегулювання дискримінаційних ситуацій

Джерело: складено авторкою.

Таким чином, завдяки розподілу на блоки за видами дискримінації, нам вдалося сформувані широкий перелік проявів гендерної нерівності на робочому місці. Цей підхід до класифікації та перелік проявів будуть використані при формуванні анкети для збору первинних даних у подальших практичних розділах цієї роботи.

1.3. Методологічні підходи до оцінки гендерної нерівності

Поширення в суспільстві феміністичного руху та популяризація тем протистояння гендерній дискримінації в науці та публіцистиці призвели до необхідності винайдення підходів щодо виміру ступеня гендерної нерівності в країнах та організаціях.

Потреба в оцінці гендерної нерівності пов'язана, зокрема, з бажанням

керівників урядів і компаній:

- розуміти загальний стан із гендерною дискримінацією та порівнювати його із іншими країнами або компаніями на ринку;
- відслідковувати прогрес заходів по боротьбі із гендерною нерівністю;
- підтверджувати відповідність вимогам регіональних угруповань та міжнародних організацій (для країн), фондових бірж та фінансових установ (для компаній).

Найбільш поширеним способом оцінки гендерної нерівності на макроекономічному рівні є розрахунок комплексних індексів. Провідні міжнародні організації та дослідні інститути мають широкий спектр таких індексів, кожен з яких є оцінкою країни або регіону, розрахованої на основі ряду об'єктивних показників. Таким чином, розрахунок цих індексів виходить з припущення, що гендерну нерівність, можна розкласти на певні складові частини / прояви та оцінити їх за допомогою статистичних даних. І оскільки нерівність є комплексним суспільним явищем, яке важко описати та оцінити, існує значна кількість інтерпретацій і, відповідно, методологічних підходів до її оцінки. Попри це, наукова та корпоративна спільнота зазвичай не розглядає ці показники як суворо конкуруючі [18], натомість сприймаючи їх як взаємодоповнюючий інструментарій для виміру гендерної нерівності під різними кутами.

Найбільш поширені показники оцінки гендерної нерівності на макроекономічному рівні наведено нижче:

- GII (Gender Inequality Index) від Програми розвитку ООН. ООН визначає GII як зведений показник гендерної нерівності за трьома вимірами - репродуктивне здоров'я, розширення прав і можливостей (empowerment) і ринок праці [63]. Індекс оцінює розриви між чоловіками та жінками в цих вимірах, відповідно, якщо розриву немає – країна отримує “0”, якщо розрив максимальний – “1”.
- GDI (Gender Development Index). GDI оцінює гендерну нерівність у трьох основних вимірах людського розвитку: здоров'я, освіти і контролю над

економічними ресурсами [64].

- GGGI (Global Gender Gap Index). Заснований на 4-х вимірах: економічні участь і можливості, доступ до освіти, здоров'я і виживання, політична влада. Вимірює розрив по кожному із цих вимірів між жінками і чоловіками.

Порівняльний аналіз описаних вище індексів оцінки нерівності представлено в табл. 1.3.

Різниця в результатах за представленими вище індексами пояснюється тим, що індекси фокусуються на різних аспектах гендерної нерівності. Подібні індекси та рейтинги є ефективними інструментами порівняння країн та виокремлення ключових зон для розвитку. Проте вони не можуть надати повної картини гендерної нерівності в країні, оскільки розглядають лише обмежену кількість індикаторів.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз глобальних індексів оцінки гендерної нерівності

	ГП	GDI	GGGI
Виміри, що складають індекс	- репродуктивне здоров'я - розширення прав і можливостей - ринок праці	- здоров'я - освіта - контроль над економічними ресурсами	- економічні можливості - доступ до освіти - здоров'я і виживання - політична влада
Враховані показники	- Смертність під час пологів - Підліткове материнство - Частка жінок із освітою - Частка жінок у парламенті - Відсоток жінок в робочій силі	- Очікувана тривалість життя чоловіків та жінок - Очікувані роки шкільного навчання чоловіків та жінок - Розрахунковий дохід чоловіків та жінок	Всього 14 показників, в т.ч: - різниця в оплаті праці - відсоток жінок і чоловіків із вищою освітою - кількість жінок-парламентерок, міністерок
3 країни з найвищим рейтингом	Данія Норвегія Швейцарія (2021)	Барбадос Монголія Литва (2021)	Ісландія Норвегія Фінляндія (2023)
3 країни з найнижчим рейтингом	Ємен Папуа Нова Гвінея Нігерія (2021)	Ємен Афганістан Чад (2021)	Афганістан Чад Алжир (2023)

Джерело: складено авторкою за даними ООН [63], [64].

Попри свою недосконалість глобальні індекси є загальноприйнятим та відносно ефективним методом оцінки нерівності на рівні країн. Що стосується оцінки нерівності на рівні компаній, їй характерний вищий рівень невизначеності та різноманіття методологічних підходів. Це пов'язано з рядом причин, зокрема:

- складнощі з визначенням актуальних показників для моніторингу, оскільки не всі індикатори, застосовні на рівні країни, мають практичний сенс на рівні компанії;
- складнощі зі збором даних для розрахунку показників;
- небажання розголошувати внутрішню сенситивну інформацію, яка може мати негативний вплив на репутацію компанії, зокрема, на її бренд як роботодавця;
- інертність та неготовність лідерів визнавати існування гендерної дискримінації в організації, залучатися до стратегічних ініціатив по боротьбі із нею;
- відсутність внутрішніх ресурсів та експертизи щодо коректного збору та інтерпретації інформації про гендерну нерівність.

Однак, незважаючи на потенційні складнощі, провідні світові компанії все одно збирають та оприлюднюють деяку інформацію щодо гендерної нерівності. Як правило, ця інформація подається у формі річних звітів, нефінансових звітів, звітів сталого розвитку або ESG, а також звітності, що обов'язкова до подання державним органам статистики, фондовим біржам тощо.

Проте, слід розуміти, що в більшості випадків, не вся інформація щодо гендерної нерівності в компанії підлягає публічному розголосу. Більшість компаній, особливо міжнародних бізнесів, збирають дані щодо гендерної нерівності для внутрішнього моніторингу та використання. Найкращою практикою для компаній можна вважати регулярний збір деталізованої інформації щодо гендерної нерівності в рамках управлінської звітності та її

врахування під час прийняття управлінських рішень.

Підходами до оцінки гендерної нерівності, які найчастіше використовують компанії для управлінських цілей, є моніторинг кадрових показників та проведення опитувань щодо залученості та задоволеності персоналу.

Перший підхід ґрунтується на вивченні комплексу HR індикаторів, наприклад, представленості жінок в компанії загалом і на керівних посадах; різниці у винагороді, як фіксованій, так і змінній; плинності кадрів серед жінок і чоловіків; середня кількість відпрацьованих понаднормових годин серед жінок і чоловіків тощо. Для розрахунку цих показників використовуються дані, які зазвичай збираються підрозділом управління персоналом для цілей внутрішньої та зовнішньої звітності, зокрема: чисельність персоналу за різними зрізами (стать, вік, стаж роботи, група посад: фахівці, керівники тощо), зарплатна статистика, показники обліку часу тощо.

Другий підхід полягає у формуванні опитувальників, найчастіше анонімних, метою яких є оцінка рівня задоволеності співробітників умовами роботи в компанії, а також збір зворотного зв'язку щодо проблемних питань, больових точок, факторів, які знижують продуктивність праці тощо. Зазвичай, такі опитувальники проводяться за допомогою цифрових форм збору інформації один раз на рік або півроку. Згідно Harvard Business Review [53], питаннями, що включаються в такі опитувальники, можуть бути сформульовані наступним чином:

- Чи вважаєте ви, що отримуєте справедливу винагороду та визнання за свою роботу?
- Чи поважають ваші лідери та і колеги ваші погляди?
- Чи всі ваші пропозиції та ідеї підлягають справедливому та неупередженому розгляду і обговоренню?
- Чи стикались ви зі ставленням на роботі, яке загрожувало вашій психологічній чи фізичній безпеці?
- Чи суперечить поведінка вашого безпосереднього керівника принципам

гендерної рівності?

У провідних компаніях спеціалісти з управління персоналом формують подібні опитувальники залежно від характеристик самої компанії, зокрема, галузі та особливостей корпоративної культури, а також адаптують питання із року в рік з урахуванням рівня зрілості культури організації в контексті сприйняття теми інклюзивності.

Переваги та недоліки описаних вище підходів представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика підходів до оцінки гендерної нерівності в компаніях

	Моніторинг кадрових показників	Опитування щодо залученості та задоволеності персоналу
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - Відносна легкість в зборі та обчисленні даних. - Об'єктивність розрахунків. - Менша вартість проведення, оскільки підхід рідко вимагає вузької експертизи або залучення зовнішніх консультантів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість врахувати ширший спектр аспектів нерівності. - Пропонування працівникам ефективного каналу комунікації на сенситивні теми. - Винесення теми нерівності на загальнокорпоративне обговорення, залучення широкого кола працівників.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - Складність інтерпретації (не завжди можна чітко встановити фактори, що зумовлюють низьке або високе значення окремого показника). - Неповнота інформації, оскільки завдяки статистичним даним не можна оцінити усі аспекти нерівності. - Нехтування особистою думкою працівників та суттєве звуження об'єкта дослідження. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність залучення вузької експертизи, внутрішньої або зовнішньої. - Витрати часу на підготовку і запуск опитувальника, оброблення результатів. - Потенційні складнощі із консолідацією результатів.

Джерело: складено авторкою.

Таким чином, використання кожного із описаних підходів має свої позитивні і негативні особливості. З метою підвищення точності оцінки нерівності організації часто комбінують обидва методи: проводять опитування

та збирають метрики. Ефективний моніторинг проблем, пов'язаних із гендерною дискримінацією в компаніях вже є першим кроком до боротьби із нею. Дослідження Gartner показують, що організації, які запроваджують формалізовані підходи до оцінки інклюзивності, в середньому мають показники гендерної рівності на 20% більші за ті організації, що подібних підходів не мають. Однак, важливо розуміти, що системне вирішення проблеми нерівності в бізнесі, крім її оцінки, вимагає і інших стратегічних трансформаційних ініціатив.

Висновки до розділу 1

- узагальнено понятійно-категоріальний апарат, а також запропоновано авторське визначення економічного аспекту гендерної нерівності, яке описує природу виникнення нерівності, а також розкриває наслідки її існування;
- визначено природу гендерної нерівності та наведено фактори, що зумовлюють її існування в сучасному бізнесі, а саме: поширеність гендерних стереотипів – уявлень про усталені ролі чоловіків та жінок в суспільстві, а також їхні різні здібності та потреби; впливом релігій, які значною мірою формують менталітет країн; історично неоднаковим доступом до освіти та науки;
- запропоновано авторську модель класифікації проявів гендерної дискримінації на робочому місці за чотирма блоками: персонал та культура організації, винагорода, політики та процеси, професійне та кар'єрне зростання;
- обґрунтовано необхідність оцінки гендерної нерівності на рівні урядів та організацій, яка зумовлена потребою у відслідковуванні прогресу щодо подолання нерівності, порівнянні з іншими суб'єктами, а також відповідності вимогам інтеграційних угруповань, фінансових організацій тощо;
- розкрито методологічні підходи до оцінки гендерної нерівності на макроекономічному рівні, проведено порівняльний аналіз найбільш поширених індексів, обґрунтовано обмежену репрезентативність індексів в

контексті повноти виміру гендерної нерівності;

- охарактеризовано методологічні підходи та інструменти оцінки гендерної нерівності на рівні компанії, сформульовано переваги та недоліки моніторингу кадрових показників, проведення опитувань щодо залученості та задоволеності умовами роботи серед співробітників з метою оцінки нерівності. Обґрунтовано ефективність комбінування цих методів оцінки.

РОЗДІЛ II. ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ ТА РОЗКРИТТЯ ЇЇ ВПЛИВУ НА ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

2.1. Сучасні тенденції, пов'язані із гендерною нерівністю в міжнародному корпоративному середовищі

Згідно річного звіту Міжнародної організації праці “World Employment and Social Outlook. 2024 Trends” [62], ситуація з працевлаштуванням та зайнятістю у світі залишається складною на тлі повільного відновлення від пандемії COVID-19 та зростаючої геополітичної напруги. Наймані працівники будуть стикатися з новими викликами, зокрема із: зменшенням реальної оплати праці, фінансовою крихкістю, падінням продуктивності праці, швидким темпом впровадження технологічних інновацій та поступовим зростанням безробіття. Традиційно, жінки є більш вразливими до подібних викликів через відносно меншу економічну захищеність [62], яка, в свою чергу, спричинена розривом в оплаті праці, меншою представленістю на керівних посадах, відносно більшим ризиком звільнення під час скорочень тощо. Ми присвяtimo даний пункт роботи виявленню ключових тенденцій останніх років щодо гендерної дискримінації в міжнародному бізнесі.

Згідно Gender Gap Report 2023 від Світового Форуму [33], розрив між чоловіками та жінками в питаннях залученості до економічної діяльності та економічних можливостей подолано на 60,1%. Це означає, що у глобальному вимірі жінки мають на 39,9% менші економічні можливості у порівнянні із чоловіками. Розрахунок цього показника складається з чотирьох складових: різниця залученості жінок та чоловіків до робочої сили, різниці в оплаті праці, різниця в кількості лідерських/менеджерських позиціях в бізнесі, які займають відповідно жінки і чоловіки, різниця в кількості чоловіків та жінок у робочих, технічних професіях та сукупний отриманий дохід – за усіма цими категоріями можливості жінок значно менші.

Найбільші розриви, очікувано, спостерігаються в Південній Азії та на Близькому Сході. Найменші - в Північній Америці та Європі. Більш детальне порівняння економічного розриву за регіонами представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Регіональний показник розриву за економічним суб-індексом Gender Gap у 2023 р., %

Регіон	Розрив
Євразія та Центральна Азія	68,8
Східна Азія та Океанія	71,0
Європа	69,7
Латинська Америка та Карибський басейн	65,2
Близький Схід та Північна Африка	44,0
Північна Америка	77,6
Південна Африка	37,2
Центральна Африка (на південь від Сахари)	67,2

Джерело: складено авторкою за даними Gender Gap Report [33].

У порівнянні з попереднім 2022 р. показник економічного розриву знизився на 0,2 п.п., а у порівнянні з 2006 р. (рік початку калькуляції індексу) показник покращився на 4,1 п.п. Згідно розрахунків Світового Форуму, знадобиться 169 років [33] для повного подолання економічного розриву, якщо рухатись у поточному темпі.

На глобальному рівні в 2023 р. чисельність економічно активних жінок (тобто працездатних жінок, які працювали по найму або шукали роботу), була на 24,4% (див. Рис. 2.1) менша ніж аналогічна чисельність чоловіків; при цьому в 1991 р. розрив в економічній активності складав 28,8%. Відповідно, за останні 30 років спостерігається повільне покращення цього паритету, однак, незважаючи на це, репрезентація жінок у світовій економіці залишається низькою.

Значна частка жінок по всьому виконує роль доглядальниці домашнього

господарства, що часто призводить до повної фінансової залежності від інших членів родини. Окрім того, суттєвий відсоток жінок є неформально зайнятим. Згідно даних ООН [61], непропорційна частка неформально зайнятих жінок характерна для Південної Азії, де понад 80% жінок, які працюють не в сільському господарстві, працюють неформально; для інших регіонів – Центральної Африки та Латинської Америки – така частка складає 74% та 54% відповідно. Зайнятність у “сірій економіці” часто є небезпечною для жінок – через відсутність будь-яких соціальних гарантій та шкідливі умови праці, до того ж така праця зазвичай є малооплачуваною, а пенсійні виплати за неї не нараховуються.

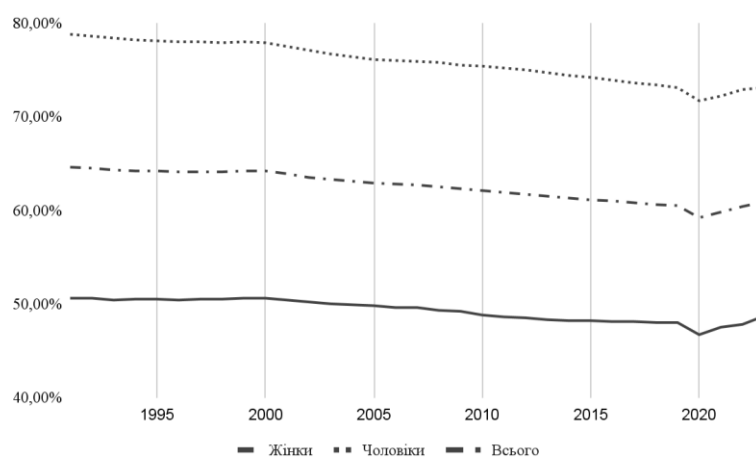


Рис. 2.1. Відсоток економічно активного населення серед чоловіків та жінок у світі в цілому у 1991-2023 рр., % від загальної чисельності населення.

Джерело: побудовано авторкою за даними World Bank [69].

Вочевидь, представленість жінок в різних галузях та сферах економіки, а також серед представників різних професій є неоднаковою. Згідно даних МОП [40] у 2023 р. найбільший відсоток жінок серед загальної чисельності представників професії спостерігався в сферах, пов'язаних із доглядом за дітьми, наданням базової медичної допомоги, послугами клінінгу, швейною промисловістю тощо, найменший – на екіпажах кораблів, серед водіїв вантажівок та автобусів, механіків, операторів промислових станків, металургів та зварювальників. Це є прямим наслідком широкого поширення

гендерних архетипів в економічних відносинах, згідно яких жінка традиційно виступає в ролі доглядальниці за дітьми, літніми, хворими, а чоловік виконує важку фізичну роботу.

У корпоративних професіях, серед так званих білих комірців, представленість жінок залишається здебільшого невисокою (див. Рис. 2.2). Найбільша частка жінок – серед персональних асистентів(ок), найменша – серед менеджерів(ок) послуг ІТ. Таким чином, в середньому в корпоративному середовищі гендерне співвідношення складається у пропорції 1 до 2, де на 1 працюючу жінку припадає 2 працюючі чоловіки.



Рис. 2.2. Відсоток жінок за сферами зайнятості (класифікація ISCO-08), корпоративні професії у 2023 р., % від загальної кількості представників професії.

Джерело: побудовано авторкою за даними МОП [41].

Представлений вище розподіл свідчить про те, що жінки та чоловіки мають нерівний доступ до корпоративних професій. На противагу загальним уявленням, так звана “офісна робота” залишається сферою, в якій домінують чоловіки, як серед менеджерів з управління персоналом, юристів, фінансових аналітиків, економістів, бухгалтерів, так і серед ІТ-професіоналів та управлінців будь-якого рівня. Окрім значно меншої частки економічно-активних жінок, про яку було зазначено вище, існують й інші причини цього

нерівного розподілу. Статистично жінкам важче отримати роботу в інтелектуальних професіях. Дослідження демонструють, що жінки-кандидатки частіше отримують негативні відгуки за результатами співбесід в галузі, де домінують чоловіки, та рідше рекомендуються до працевлаштування у порівнянні із співставними кандидатами-чоловіками [56]. Згідно звіту МОП “World Employment and Social Outlook. 2024 Trends” [41] показник різниці в кількості робочих місць та шукачів роботи (job gap rate) має значні гендерні розбіжності: на глобальному рівні відсоток економічно-активних чоловіків, які не можуть знайти роботу через брак робочих місць складає 9,3% в 2023 р. (проти 10% в 2019), в той час як серед жінок цей показник дорівнює 13,7% в 2023 р. (проти 14,4% в 2019). Загальна ситуація із пошуком роботи покращилася за останні 5 років, проте покращення для жінок відбувається дещо меншими темпами у порівнянні із чоловіками.

Окрім того, що жінкам часто важче отримати роботу, вони частіше підпадають під звільнення або скорочення. Ця тенденція яскраво проявилася в часи пандемії COVID-19. Згідно даних Forbes [13] в 2020 р. жінки в США були змушені йти в неоплачувану відпустку на 24%-52% (залежно від інтенсивності обмежень, пов'язаних із локдауном) частіше ніж чоловіки. Водночас, внаслідок масових скорочень в часи пандемії жінки звільнялись з роботи (за власним бажанням або за ініціативи роботодавця) на 22% частіше за їх колег-чоловіків. Причинами такої різниці, разом із гендерними упередженнями зі сторони роботодавців, є збільшення обов'язків по догляду за дітьми внаслідок карантину та відсутність гнучкості в умовах роботи.

Ще одним суттєвим викликом, з яким стикаються жінки на роботі, є розрив в оплаті праці. МОП оцінює поточний світовий розрив в оплаті праці на рівні 20%. Тобто, в середньому, за еквівалентну роботу на кожен зароблений чоловіком долар, жінка отримує лише 80 центів. В країнах з високим рівнем доходу розрив складає близько 25%, із середнім рівнем доходу – близько 17% (сюди входить Україна з розривом у 25%), низьким – 27%. В розвинених країнах галузями з найменшим розривом в оплаті праці є науки про життя,

фізичні та соціальні науки, громадські та соціальні професії, архітектура та інженерія, з найбільшим – юриспруденція, природні ресурси та будівництво, загальне управління (менеджмент), де різниця в оплаті може сягати 59%.

Факторами, що спричиняють різницю у винагороді представників різних гендерів, є:

- 1) низька представленість жінок на керівних посадах. Крім того, жінки-керівниці, як правило, очолюють функції внутрішнього адміністративного забезпечення (т. зв. невиробничі функції): внутрішні фінанси, управління персоналом, маркетинг, продажі тощо. Відповідно, їх винагорода часто менша за винагороду колег, що очолюють стратегічні напрями. Детальніше проблематику низької представленості жінок серед вищих управлінців міжнародних компаній розглянуто в пункті 2 цього розділу;
- 2) жінки в середньому працюють меншу кількість оплачуваних годин на тиждень у порівнянні із чоловіками. Статистично, жінки менше працюють понаднормово, серед жінок більше працівниць, найнятих на неповний робочий день, оскільки вони мають більше хатніх обов'язків та частіше виступають в ролі доглядальниці за дітьми, літніми та хворими (в середньому заміжня жінка присвячує цим обов'язком 3 години на добу);
- 3) галузі та професії, в яких домінують жінки, є менш оплачуваними. Натомість в традиційно високооплачуваних галузях (технологічні, математичні, інженерні професії тощо) відсоток жінок не є значним;
- 4) жінки часто мають паузи в кар'єрному шляху, пов'язані з відпусткою по догляду за дітьми. Поширеними є випадки, коли після цих пауз жінкам складно відновитись на посаді;
- 5) упереджене ставлення до жінок серед управлінців, які приймають рішення про винагороду.

Попри такі суттєві значення в розриві оплати праці, існує поступова позитивна тенденція до його скорочення. За розрахунками Forbes [34]

гендерний розрив в оплаті праці в США щороку скорочується на пів-цента (в 1963 р. жінка заробляла 59 центів на кожен долар, зароблений чоловіком).

Варто зазначити, що представлена вище оцінка розриву в оплаті праці є орієнтовною, оскільки значний відсоток компаній у світі не розсекречує інформацію про гендерний розрив у винагороді. Законодавство більшості країн світу, в тому числі України, не висуває такої вимоги. Серед країн ОЕСР лише половина має законодавчі вимоги щодо звітності про оплату праці для деяких категорій бізнесу. Враховуючи це, а також складнощі із формуванням бази для порівняння (співставленням робіт та професій, які можна вважати еквівалентними) та значні методологічні розбіжності підходів до оцінки в різних організаціях, достовірно визначити кількісний розрив у винагороді чоловіків та жінок, а також прогрес у його подоланні, неможливо.

Незважаючи на описані вище проблеми, з якими жінки змушені стикатися в міжнародному бізнес-середовищі, ситуація з протидією дискримінації в компаніях поступово покращується. Зважаючи на високу актуальність тематики рівності, споживачі/клієнти та працівники міжнародних компаній очікують від них ініціатив, спрямованих на покращення ситуації із різноманіттям та інклюзивністю. Згідно дослідження Делойт значна частка представників молодих поколінь (міленіалів та зумерів) не погодилась би працювати в компанії, яка не займається питаннями різноманіття та інклюзивності. 51% зумерів та 39% міленіалів заявляють, що стикалися з дискримінацією на робочому місці, при цьому лише третина опитаної молоді погоджується з тим, що роботодавці вживають достатніх зусиль для протидії такій дискримінації.

Більшість великих міжнародних компаній мають також внутрішні політики протидії дискримінації, в тому числі за гендерною ознакою. Згідно дослідження Гарвардської бізнес-школи близько 60% американських компаній заявили, що мають стратегію різноманіття, інклюзивності та рівності (DEI), однак у дослідженні ставиться під сумнів результативність цих стратегій через відсутність у них конкретних вимірюваних цілей та призначених

відповідальних за їх досягнення. Лише 26% компаній мають чіткі цілі щодо гендерної репрезентації. Важливим рушієм впровадження ініціатив протидії гендерної дискримінації є поступові зміни законодавства, як національного, так і наднаціонального, а також вимог, які висувають до бізнесів деякі фінансові організації, наприклад фондові біржі або великі інвестиційні банки.

Наприклад, фондова біржа Nasdaq вимагає від компаній свого списку мати принаймні дві жінки в складі ради директорів. Іншим прикладом є Європейський інвестиційний банк, який не фінансує компанії, які не відповідають критеріям гендерної рівності. Окрім того, більшість світових фондових бірж вимагають від компаній, акції яких котируються на них, публічного розкриття інформації щодо гендерної репрезентації та розриву в оплаті праці.

З іншого боку, уряди інтеграційних угруповань, а також деяких країн мають власні розроблені стратегії гендерної рівності. Так, стратегія ЄС щодо гендерної рівності 2020-2025 рр. ставить на меті зменшити гендерний розрив у винагороді до 10%, збільшити частку жінок у радах директорів великих європейських компаній до 30% тощо. Враховуючи поточний статус, більшість із цілей цієї стратегії не будуть виконані до 2025 р.

Таким чином, найважливішими перепонами до досягнення рівності є відносно низька економічна активність жінок у порівнянні із чоловіками, низька репрезентація жінок в більшості корпоративних професій та розрив в оплаті праці. Незважаючи на ініціативи урядів та керівництва міжнародних компаній, становище жінок в міжнародному бізнесі залишається складним. Прогрес, якого вдалося досягти наразі, є повільним та не відповідає очікуванням жінок. В наступні роки варто очікувати поступового покращення ситуації з рівністю, проте рухаючись такими темпами, швидких результатів спостерігати не вдасться.

2.2. Розкриття впливу гендерної нерівності на конкурентоспроможність міжнародних компаній фінансового сектору

Важливе значення в розкритті теми гендерної нерівності в бізнес-середовищі має дискусія щодо впливу показників рівності на ефективність компаній та їх фінансові результати. Попри важливу моральну складову, питання гендерної рівності, часто саме дослідження її впливу на конкурентоспроможність бізнесу є вирішальним фактором впровадження ініціатив боротьби із дискримінацією. Виходячи з цього розуміння, ми вивчимо вплив гендерної рівності на показники ефективності міжнародних компаній фінансового сектору, а також виявимо додаткові переваги, які можуть отримати компанії завдяки сприянню рівності.

Важливим індикатором, який визначає інклюзивність на вищих рівнях керівництва організацією та рівність доступу до влади, є представленість жінок у вищих керівних органах компаній - радах директорів, правліннях, наглядових радах. Досягнення гендерної рівності неможливе без рівної репрезентації чоловіків та жінок серед лідерів глобальних компаній, саме тому відсоток жінок в раді директорів є складовою частиною багатьох глобальних індексів, що вимірюють ступінь досягнення гендерної рівності. Згідно звіту Делойт “Women in the Boardroom. Global perspective 2022” [21] жінки посідають тільки 19,7% місць в радах директорів міжнародних компаній, та 21% місць – в радах компаній фінансового сектору.

Розглянемо ступінь залежності фінансових показників компаній фінансового сектору від відсотку жінок в їхніх радах директорів. Для цього було сформовано список із 60-ти найбільших міжнародних компаній, що надають фінансові та банківські послуги, за даними дослідження Forbes Global 2000 (2023), в якому представлені найбільші глобальні компанії за сукупністю 4-х індикаторів: річний обсяг продажів, річна виручка, сукупна вартість активів та ринкова капіталізація.

Для кожної компанії зі списку було знайдено загальну кількість членів ради директорів / правління та частку жінок серед них станом на 15 лютого

2024 р. В результаті цієї пошукової роботи було обмежено перелік компаній до 53-х, оскільки деякі компанії не надають інформацію про склад правління для публічного ознайомлення.

Також, важливо зазначити, що до фінального переліку увійшли тільки компанії з центральним офісом в Європі та Північній Америці. Азійські та Латиноамериканські компанії не було включено в дослідження з метою підвищення однорідності даних, оскільки загальний рівень гендерної рівності в корпоративній сфері відрізняється в західній та східній культурах.

Фінансовими показниками, обраними для дослідження, є річна виручка компанії та загальна вартість її активів, оскільки ці показники є найменш волатильними та зазвичай більше залежать від внутрішньої управлінської ефективності компаній, на відміну від, наприклад, ринкової капіталізації, яка значною мірою зумовлена факторами зовнішнього ринкового середовища. Таким чином, було сформовано три числові ряди: відсоток жінок в раді директорів, річна виручка за 2023 р., загальна вартість активів станом на липень 2023 р. Таблиця із первинними даними представлена в Додатку Б.

Графік залежності річної виручки компаній від відсотку місць в радах директорів, які посідають жінки, наведено на рис. 2.3.

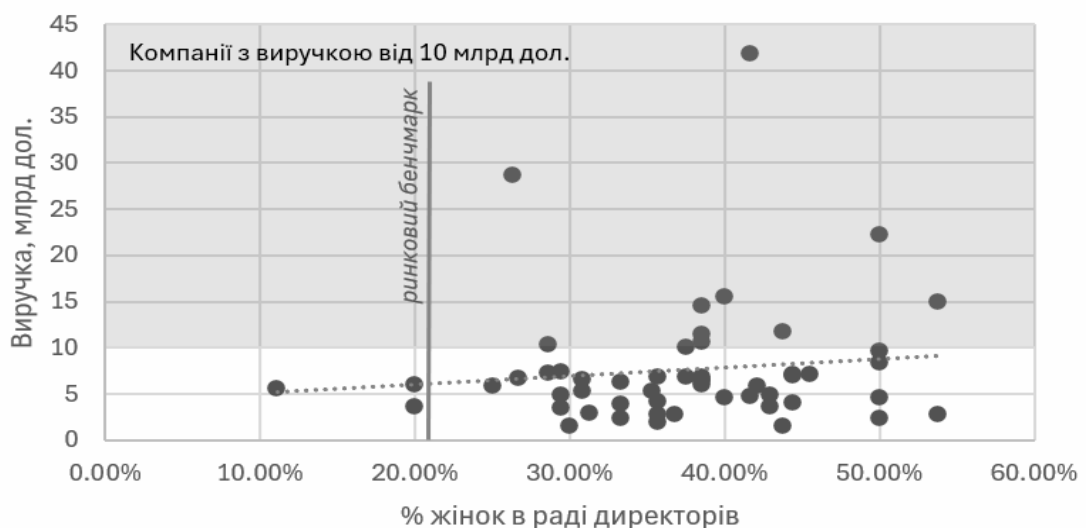


Рис. 2.3. Залежність річної виручки компаній фінансового сектору від відсотку місць в радах директорів, які посідають жінки, 2023 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними Forbes [28].

Аналогічний графік залежності загальної вартості активів компаній від кількості жінок в радах директорів наведено на рис. 2.4.

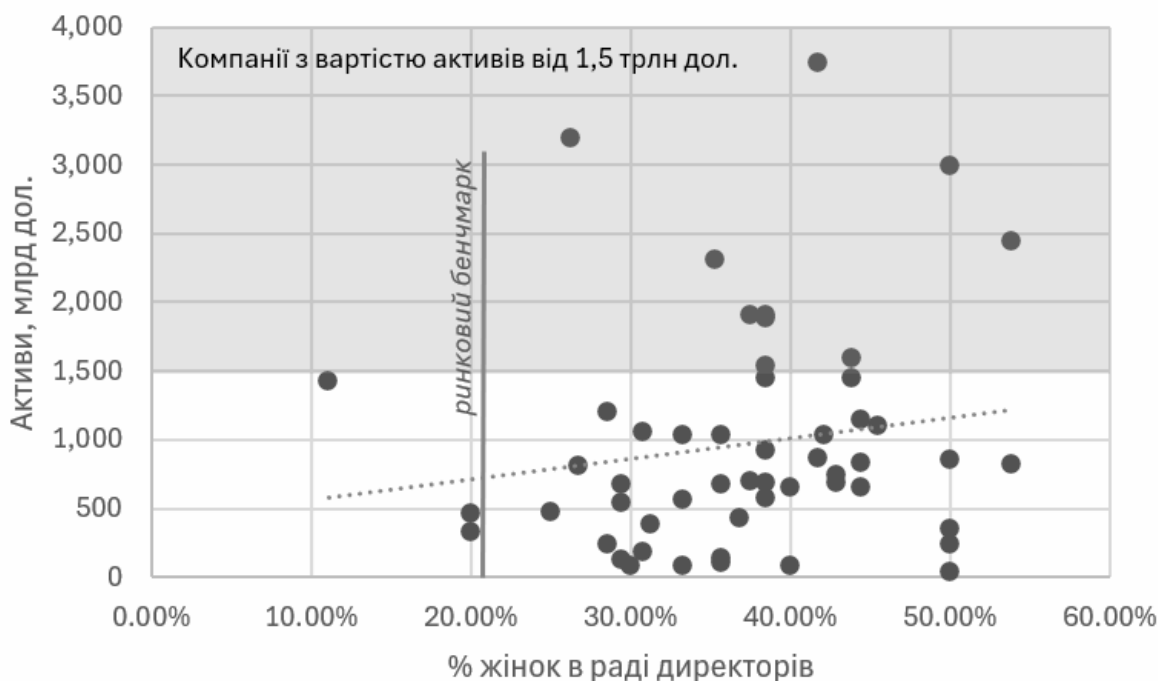


Рис. 2.4. Залежність загальної вартості активів компаній фінансового сектору від відсотку місць в радах директорів, які посідають жінки, 2023 р.

Джерело: побудовано авторкою за даними Forbes [28].

За даними рис. 2.3 та 2.4 виявлено:

1) Більшість компаній зі списку Forbes Global 2000 мають більший відсоток жінок у вищих органах корпоративного управління у порівнянні із середнім відсотком по сектору (ринковий бенчмарк – 21% згідно звіту Deloitte).

2) Компанії, які мають обсяги річної виручки вищі за 10 млрд дол., а також сукупну вартість активів більшу за 1,5 трлн дол. (темна зона на відповідних графіках) демонструють тенденцію до більшої репрезентативності жінок на вищих рівнях управління. Для більшості таких компаній відсоток місць у радах директорів, зайнятих жінками, перевищує третину загальної кількості таких місць.

На рис 2.3 та 2.4 прослідковується висхідна тенденція залежності річної виручки та загальної вартості активів компаній фінансового сектору від

відсотку жінок в їх радах директорів. Проте, спираючись на проаналізовану вибірку не можна зробити однозначного висновку щодо прямої залежності цих показників від кількості місць в органах корпоративного управління, які зайняті жінками. На основі статистичного аналізу за допомогою інструментарію Excel не було встановлено значимого кореляційного зв'язку між числовими рядами (на основі коефіцієнту детермінації, t-statistics, p-value, коефіцієнта Фішера тощо). Неточність такого аналізу полягає, зокрема, у відносно невеликому розмірі числа спостережень, а також значному числі інших факторів, які мають вплив на фінансові показники компаній.

Однак, незважаючи на це, проведений аналіз дозволив встановити позитивну тенденцію: успішні компанії фінансового сектору мають відносно високу – вищу за медіану по галузі – репрезентацію жінок в органах корпоративного управління. Причина такої тенденції, на нашу думку, полягає в тому, що залучення жінок до команди вищих управлінців підвищує диверсифікацію всередині цих команд, що, в свою чергу, стимулює плюралізм поглядів та підвищує загальну ефективність прийняття рішень.

Так, професорка Гарвардського університету Е. Едмондсон, в своїй роботі “Організація без страху” (The fearless organization) [23] описує дослідження, проведене на прикладі 62-х команд науковців з фармакологічних компаній, за результатами якого вона стверджує, що за інших рівних умов, команди з високим рівнем різноманіття (diversity) демонструють кращі результати за гомогенні команди та мають вищу ймовірність досягти наукового прориву.

Інша команда вчених, Б. Адамс та Д. Феррейра [12], в своєму дослідженні гендерної рівності на керівних посадах, дійшли висновку, що жінки менш схильні до конформізму, консерватизму в порівнянні із чоловіками, водночас жінки-лідерки частіше уникають прямих конфліктів. Іншим цікавим висновком, який представляють Б. Адамс та Д. Феррейра [12] у своїй роботі є твердження позитивного впливу присутності жінок в радах директорів на відвідування зборів серед їх колег чоловіків. Загалом у

наведеному дослідженні стверджується, що управлінські стилі чоловіків та жінок значно відрізняються, що є прямим підтвердженням запропонованої вище думки щодо прямої залежності плюралізму думок та управлінських рішень від гендерного різноманіття команд.

М. Версама та М. Л. Морс [66] у своїй статті “Як жінки покращують прийняття рішень в радах директорів” для Harvard business review зазначають, що жінки на зборах рад більше схильні ставити незручні запитання у порівнянні із чоловіками. У рамках дослідження авторки провели фокус-групи із топ-менеджерами глобальних компаній, на основі яких вони дійшли висновку, що жінки рідше приходять на збори без попередньої підготовки щодо предмету наради, а також частіше за колег-чоловіків визнають, що чогось не знають.

Однак, незважаючи на велику значимість, відсоток жінок на керівних посадах та в радах директорів є не єдиним вартим уваги показником в контексті розуміння впливу гендерної рівності на конкурентоспроможність компаній. Як було встановлено в попередньому розділі роботи, ступінь гендерної рівності в корпоративному середовищі більшою мірою залежить від культури та внутрішніх політик організації. Вони напряду впливають на те, наскільки жінки-співробітниці на всіх рівнях ієрархії компанії включені в робочий процес, наскільки безпечно вони почувуються та як можуть розкрити свій потенціал.

Світова організація праці в своєму дослідженні гендерного балансу стверджує [40], що організації, які мають інклюзивну культуру, закріплену у відповідних внутрішніх політиках, мають суттєво більшу ймовірність зростання прибутковості та продуктивності праці (на 63% у порівнянні з конкурентами, що не мають такої культури), ймовірність залучати й утримувати таланти необхідної кваліфікації (на 60%), ймовірність покращення ділової репутації (на 58%). До того ж, більшість представників опитаних у дослідженні компаній погоджується з тим, що ініціативи, спрямовані на досягнення гендерної рівності, допомогли їх бізнесам покращити

ефективність. Про це заявили 54% опитаних представників малого бізнесу, 64% – середнього та 59% – великого. Серед представників підприємств фінансового сектору 59% опитаних погоджуються із цією тезою.

Робота над подоланням гендерної нерівності в корпоративному середовищі є важливим репутаційним фактором, який позитивно впливає на бренд компанії як серед потенційних клієнтів та інвесторів, так і серед потенційних кандидатів. Гендерно-спрямовані ініціативи давно стали невід’ємною складовою нефінансових та річних звітів компаній, а найбільш популярні та авторитетні міжнародні та локальні рейтинги роботодавців, як наприклад сервіси Glassdoor, Indeed тощо, звертають увагу на результати гендерних аудитів підприємств під час оцінки їх конкурентоспроможності в боротьбі за таланти.

Отже, для конкурентоспроможних міжнародних компаній фінансового сектору характерна відносно значна, більша за середнє значення по галузі, представленість жінок на вищих управлінських посадах. Залученість жінок до рад директорів позитивно впливає на ефективність процесу прийняття рішень в цих радах, оскільки диверсифікація команд топ-менеджерів сприяє плюралізму думок та стилів управління. Окрім цього, ініціативи, направлені на підвищення загальної інклюзивності корпоративної культури, позитивно впливають на загальну продуктивність праці персоналу, збільшують ймовірність залучення необхідних талантів та сприяють покращенню ділової репутації компанії. Це є доказами того, що гендерна рівність суттєво впливає на конкурентоспроможність міжнародних компаній, в тому числі фінансового сектору, а ініціативи, спрямовані на покращення ситуації із рівністю є розумними інвестиціями в добробут персоналу та довгострокову ефективність бізнесу.

Висновки до Розділу 2

- Узагальнено ключові тенденції гендерної нерівності в міжнародному бізнесі на основі даних мета-досліджень, а саме вкрай повільні темпи

подолання гендерного економічного розриву, поступове збільшення відсотку економічно активних жінок після значного спаду внаслідок пандемії, низьку представленість жінок в корпоративних професіях, а також суттєвий гендерний розрив в оплаті праці, попри прогрес крайніх десятиліть.

- Оцінено зусилля компаній в контексті протидії гендерній дискримінації. Сформовано гіпотезу, що попри посилення уваги до цього питання з боку бізнесів, дії більшості з них не відповідають очікуванням працівників, особливо представників молодих поколінь.

- Узагальнено дані світових мета-досліджень щодо позитивного впливу представленості жінок на рівні правління/ради директорів на ефективність прийняття рішень цими колегіальними органами, зменшення рівня абсентеїзму, збільшення уваги до питань корпоративної культури та позитивний вплив на загальні фінансові показники компаній.

- Створено модель залежності фінансових показників найбільших західних компаній фінансового сектору від відсотку місць в радах директорів, які займають жінки. Доведено опосередковану залежність між представленістю жінок на вищих ланках управління та фінансовою успішністю компаній. Зокрема, встановлено, що компанії, які мають найвищі обсяги річної виручки серед конкурентів а також найвищу сукупну вартість активів демонструють тенденцію до більшої репрезентативності жінок на вищих рівнях управління.

- Узагальнено дані міжнародних досліджень щодо позитивного впливу ініціатив, пов'язаних з мінімізацією гендерної нерівності на продуктивність праці, здатність компанії залучати необхідні таланти, покращення ділової репутації, а також на загальну ефективність бізнесу.

РОЗДІЛ III. ОЦІНКА ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ МІНІМІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

3.1. Оцінка важливості різних аспектів гендерної нерівності в міжнародних компаніях фінансового сектору

Оцінка гендерної нерівності в компаніях є першим кроком до боротьби з цією нерівністю. Завдяки визначенню ключових “больових точок” жінок на роботі, компанія може отримати чесну і неупереджену інформацію про наявний потенціал до вдосконалення корпоративної культури, лідерства, умов роботи тощо. Аналізуючи інформацію, отриману в ході гендерної оцінки, бізнес може вживати конкретних заходів для боротьби з проявами гендерної дискримінації.

У цьому пункті ми проаналізуємо результати дослідження, проведеного в рамках цієї кваліфікаційної роботи, метою якого було розкрити важливість різних аспектів гендерної нерівності серед жінок-співробітниць міжнародних компаній фінансового сектору або суміжних галузей.

Відповідно до мети дослідження було створено та запущено опитування для збору первинної інформації серед жінок, які наразі працевлаштовані або мали досвід роботи в міжнародних компаніях фінансового сектору або галузей, пов'язаних з аналітичною, розрахунковою, економічною працею в корпоративному середовищі (так звані професії “білих комірців”). Для проведення опитування використовувався інструментарій Google Forms. Детальна структура опитування представлена в Додатку В.

Опитування проходило з 05 по 15 березня 2024 р., у ньому взяло участь 65 жінок, однак до аналізу увійшли відповіді, лише тих респонденток, які мають досвід роботи в міжнародних компаніях відповідних галузей; в решті було проаналізовано відповіді 61 респондентки. За віком більшість респонденток належить до групи від 15 до 25 років (54% від загальної кількості), за рівнем посади – до категорії “спеціалістка або еквівалентна

посада” (46%), за сферою – до компаній, що надають професійні послуги (45,7%). Детальну характеристику цільової аудиторії наведено в Додатку Г.

Згідно з отриманими даними 28% жінок стикалась з гендерною дискримінацією особисто, 34% – знають про випадки дискримінації їх колежанок. Чим старшою є жінка, тим більш ймовірно, що вона має досвід дискримінації на роботі (див. Рис. 3.1). Цю тенденцію можна пояснити у кілька способів: жінки старшого віку мають більше досвіду роботи, відповідно для них ймовірність мати подібний досвід збільшується, з іншого боку, на сьогоднішній день жінки більш старшого віку стають жертвами не тільки дискримінації за ознакою гендеру, але і за віковою ознакою. До того ж, молоді жінки частіше працюють у молодих колективах, які є, як правило, більш толерантними.

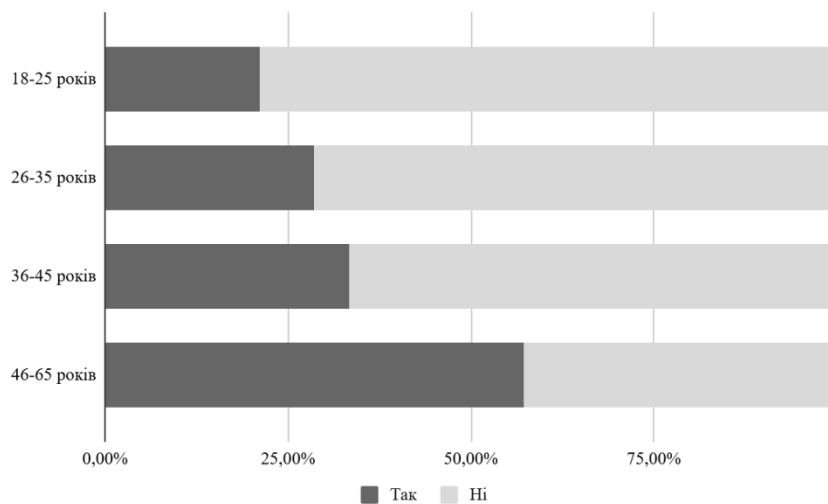


Рис. 3.1. Розподіл відповіді на питання “Чи стикались ви особисто з проявами гендерної дискримінації на роботі?”, за віковою групою, % до загальної кількості респонденток цієї вікової групи.

Джерело: побудовано авторкою на основі даних опитування.

Що стосується системності та поширеності дискримінації, 54% опитаних вважають, що дискримінації в їх компанії є виключенням з правил, 12% зазначають, що дискримінація – це часте явище в їх компанії, 2% – що це явище системне. Тільки 32% жінок впевнено стверджують, що їм взагалі не

відомо про випадки дискримінації на роботі. При цьому, часта або системна дискримінація найбільше характерна для компаній розміром від 1000 працівників, а також для компаній до 50 працівників. Це можна пояснити тим, що, по-перше, для малого бізнесу часто характерні ієрархічні культури, де зусилля керівництва та ресурси компанії здебільшого направлені на підтримання операційної стабільності, ніж на підвищення добробуту співробітників. Натомість у великих компаніях зростає ймовірність високої бюрократизації, відірваності вищих керівників від проблем їх співробітників на нижчих рівнях ієрархії, а також ймовірність роботи в так званих “силосах”, за яких всередині компанії формуються окремі осередки (відділи або команди), які мають власну внутрішню культуру, ієрархію та рідко взаємодіють із рештою компанії.

Цікавою з точки зору персонального сприйняття дискримінації є наступна тенденція: серед жінок, які стверджують, що ніколи не стикались із проявами дискримінації особисто або на досвіді своїх колежанок, 38% вважають, що дискримінація в їх компанії є швидше виключенням із правил. Тобто, жінки, які вважають, що не мають досвіду дискримінації, все одно не виключають можливості дискримінації в їх компанії та не готові категорично заявити про її відсутність.

Для оцінки важливості проявів гендерної нерівності, тобто ступеня їх суб’єктивного негативного впливу, респонденткам було запропоновано оцінити прояви нерівності за шкалою від 1 до 5, де “1” означає, що жінка не вважає дану дію дискримінаційною, а “5” – вважає дану дію неприпустимою. Прояви дискримінації було згруповано в 4 блоки відповідно до авторської класифікації, представленої в розділі I цієї роботи, а саме “Персонал та культура організації”, “Винагорода”, “Професійне та кар’єрне зростання”, “Політики і процеси”. Усереднена оцінка важливості проявів дискримінації подана на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Середня оцінка важливості проявів гендерної нерівності за результатами опитування.

Джерело: побудовано авторкою на основі даних опитування.

Відповідно, найбільш неприпустимими проявами гендерної нерівності, на думку респонденток, є фізичне та сексуальне насильство, розрив в оплаті праці (фіксована винагорода) між чоловіками та жінками на аналогічних посадах, психологічний тиск (знецінення досягнень, необґрунтована, груба критика, залякування тощо), упереджене ставлення та відмова у наймі молодим жінкам, аргументована їх можливим виходом у декретну відпустку, а також упереджене нарахування бонусів та премій. В абсолютному вимірі найчастіше оцінку “5” отримали прояви: фізичне та сексуальне насильство (58 респонденток), розрив в оплаті праці (53), упереджене нарахування бонусів та

премій (48), психологічний тиск (48), соціальна сегрегація (46), “скляна стеля” (46). Критичних відмінностей у розподілі оцінок серед представниць різних вікових груп не було встановлено. Молодь, однак, більш негативно оцінює словесні образи та нехтування фемінітивами, у порівнянні із жінками більш старшого віку, які схильні менше звертати уваги на ці прояви.

Найменш критичними проявами дискримінації респондентки визначили наступні: нехтування гендерно-нейтральною лексикою (по типу звертання “хлопці”, “бізнесмени” до змішаної аудиторії), нехтування фемінітивами (якщо жінка вживає по відношенню до себе фемінітиви), заборона жінкам виконувати певні види роботи (наприклад, роботу зі шкідливими умовами праці) або працювати у нічну зміну, а також призначення жінкам легших робочих задач (у порівнянні із чоловіками аналогічної кваліфікації).

Серед проявів, що отримали найбільшу оцінку критичності, переважають прояви блоків: “Персонал та культура організації”, а також “Винагорода”, найменшу – “Політики і процеси”, “Персонал і культура організації”. Втім усереднена оцінка за блоками проявів представлена нами у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Усереднена оцінка важливості проявів дискримінації за блоками

Блок	Оцінка
Винагорода	4,51
Професійне та кар’єрне зростання	4,27
Персонал та культура організації	4,23
Політики і процеси	3,96

Джерело: складено авторкою на основі даних опитування.

Блок “Винагорода” має найбільш критичне значення, оскільки від дискримінації за рівнем оплати праці, доступом до додаткової винагороди, а також за загальним компенсаційним пакетом, напряду залежить економічний

результат жінки на роботі. Прояви блоку “Професійне та кар’єрне зростання”, який є другим за важливістю, опосередковано впливають на рівень винагороди, оскільки чим більше можливостей має жінка розвиватися кар’єрно та професійно, тим більше у неї можливостей бути в позиції прийняття рішень та отримувати вищу винагороду. Блоки “Персонал та культура організації” та “Політики і процеси”, попри дещо нижчу середню оцінку, є не менш важливими з точки зору комфорту та безпеки на роботі. Найбільш критичний (фізичне та сексуальне насильство) і найменш критичний (нехтування гендерно-нейтральною лексикою) прояви із проаналізованого переліку належать до блоку “Персонал та культура організації”. Це є свідченням того, що поведінка інших членів колективу може мати дуже розбіжний вплив на відчуття гендерної рівності.

Окрім важливості проявів дискримінації, завдяки проведеному опитуванню вдалося встановити, наскільки поширеними є ті чи інші прояви у корпоративному середовищі. Схожим чином респонденткам було запропоновано оцінити прояви від 1 до 3, де “1” означає, що вони ніколи не стикались із цим проявом, “2” – інколи стикались, “3” – стикались часто чи постійно. Отримані усереднені оцінки для кожного з включених до аналізу проявів наведено на рис. 3.3.

Згідно отриманих даних найбільш розповсюдженим проявом гендерної нерівності є низька репрезентація жінок на керівних та представницьких посадах, що є додатковим підтвердженням висновків, отриманих в розділі II цієї роботи.

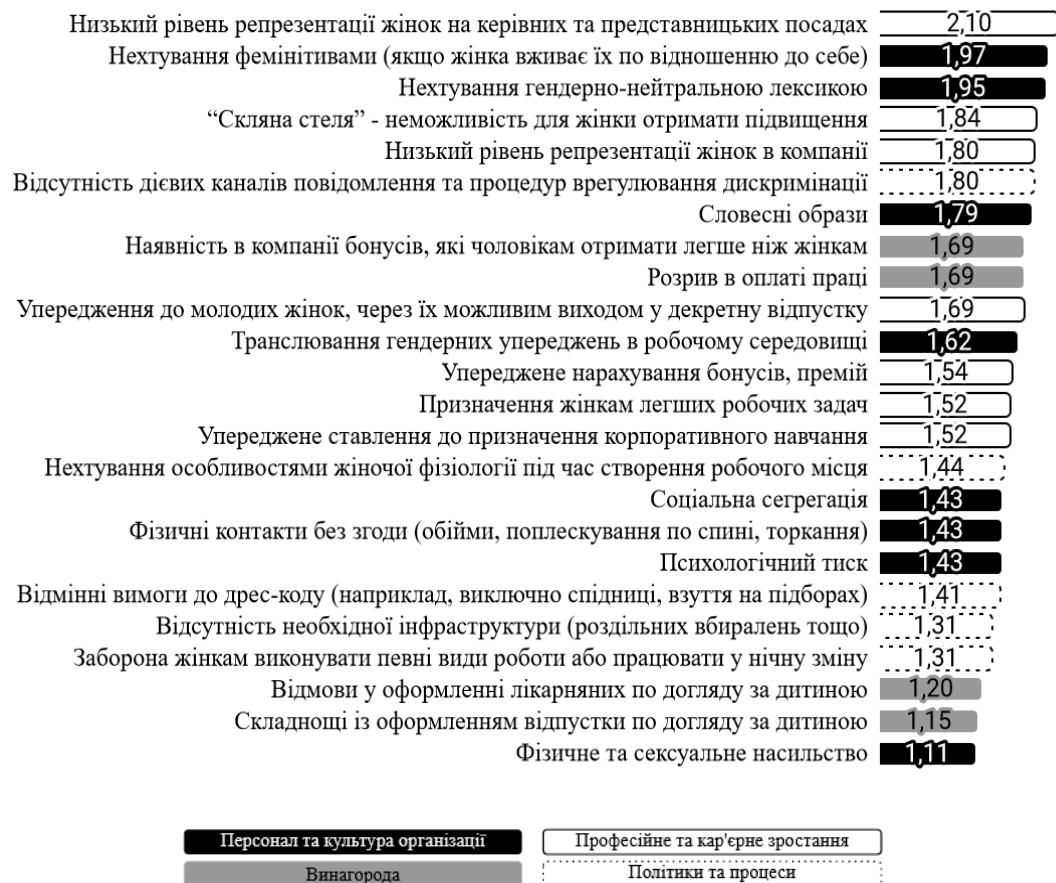


Рис. 3.3. Середня оцінка поширеності проявів гендерної нерівності за результатами опитування.

Джерело: побудовано авторкою на основі даних опитування.

Не дивує висока поширеність проявів “нехтування фемінітивами” та “нехтування гендерно-нейтральною лексикою”, що є характерними діями як чоловіків, так і жінок в галузях, де домінують чоловіки. Часто люди припускаються такої помилки не навмисно, через незнання або через відсутність звички. І хоча ці два прояви були визначені як найменш образливі в попередніх абзацах, їх критичність (3,44 і 3,43 відповідно) все одно була оцінена ближче до “неприпустимо” ніж до “цілком прийнятно”.

Крім того, високо була оцінена поширеність явища “скляної стелі”, яке тісно пов’язане із низькою репрезентацією жінок на керівних посадах, а також загальний низький рівень репрезентації жінок в компаніях разом з відсутністю дієвих каналів повідомлення про дискримінаційні дії та процедур врегулювання таких ситуацій.

Одними з найменш поширених проявів дискримінації жінки визначили відсутність необхідної інфраструктури (наприклад, роздільних вбиралень), заборону виконувати певні види робіт та працювати в нічну зміну. Перше видається очевидним в контексті діяльності міжнародних компаній, які зазвичай мають обладнані усім необхідним офіси. Що стосується другого, то низька оцінка ймовірно спричинена специфікою офісної роботи, яка не пов'язана із шкідливими умовами праці та нічними змінами. Також низьку оцінку поширеності отримали прояви, пов'язані із складнощами оформлення лікарняних по догляду за дитиною та декретної відпустки. Це пояснюється особливостями вибірки, оскільки більшу частину респонденток склали молоді жінки – віком до 25 р., які малоймовірно мають дітей. Найменш поширеним проявом з усіх перелічених є фізичне та сексуальне насильство. Попри це, одна жінка з опитаних зазначила, що стикалась із цим проявом на власному досвіді.

Поширеність проявів дискримінації має певну вікову специфіку. Наприклад, для жінок віком від 18 до 25 років одним з найбільш поширених проявів є транслювання гендерних упереджень та словесні образи (сексистські жарти, використання зменшено-пестливих виразів). Натомість соціальна сегрегація була оцінена як один із найменш поширених проявів. Це можливо пояснити тим, що молодь є більш чутливою та уважною до гендерних стереотипів, а також тим, що молоді колективи менш схильні до розділення чоловіків та жінок в окремі групи.

Також було встановлено, що розмір компанії суттєво не впливає на поширеність різних проявів нерівності. Однак, цікавим спостереженням є менша розповсюдженість відсутності дієвих каналів повідомлення про дискримінаційні дії та процедур їх врегулювання серед представниць малого бізнесу – до 50 співробітників, та більша – для представниць великих компаній з понад 1000 співробітників.

Останній блок запитань в дослідженні було присвячено діям компаній в контексті боротьби з гендерною нерівністю. 33% респонденток відмітили, що їх компанія не займається питаннями гендерної дискримінації, 30% - що їх

компанія веде системну роботу щодо протидії дискримінації, 11% зазначили, що компанія впроваджує поодинокі ініціативи, решта – не змогли відповісти. Очікувано, що серед представниць великого бізнесу (від 1000 співробітників) близько 70% визначили системну роботу компаній; натомість 68% представниць бізнесу з чисельністю співробітників меншою за 100 осіб відмітили відсутність будь-яких ініціатив.

До того ж, на запитання щодо наявності в компанії внутрішніх політик, що регулюють питання дискримінації, та окремої ролі чи посади, відповідальної за рівність та інклюзивність, лише 32,8% та 24,6% жінок відповідно надали схвальну відповідь. Не дивує те, що у великих компаніях (від 500 співробітників), частка респонденток, що відповіли “Так” на обидва ці питання була значно вищою – 62,5% та 57,1% відповідно.

Проте, загальну ефективність дій компаній в протидії гендерній дискримінації опитані жінки оцінили достатньо високо (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Розподіл відповідей на запитання: “Чи погоджуєтесь ви, що керівництво вашої компанії робить достатньо для протидії гендерній дискримінації”, % респонденток до загального числа.

Джерело: побудовано авторкою на основі даних опитування.

У розрізі розміру компаній найбільш позитивні відповіді на це запитання надали жінки, що працюють в малих компаніях (до 50 співробітників) та

великих компаніях (від 1000). Частка респонденток, яка цілком погоджується або здебільшого погоджується склала 88,9% в малих компаніях, та 87,6% – у великих. У віковому розрізі, жінки старші 45 років більш схильні негативно оцінювати діяльність компаній (42% цілком не погоджуються). Для інших вікових груп суттєвих відмінностей не було виявлено.

Отже, за результатами дослідження було встановлено загальну позитивну тенденцію до протидії дискримінації в міжнародному бізнесі. Більшість жінок особисто не стикалися з проявами дискримінації та вважають її швидше виключенням із правил. Попри невелику частку компаній, які системно протидіють дискримінації, більшість опитаних жінок вважає, що компанії роблять достатньо.

З іншого боку, результати опитування можуть свідчити про занижені очікування жінок та їх загальне прийняття дискримінації як невід'ємної частини їх кар'єри. Під час оцінки розповсюдженості різних проявів гендерної дискримінації кожна опитана жінка поставила “інколи” мінімум біля п'яти запропонованих дискримінаційних ситуацій.

3.2. Напрями боротьби з гендерною нерівністю в міжнародних компаніях фінансового сектору

В попередньому розділі цієї роботи було встановлено, що активні дії компаній, направлені на боротьбу із гендерною нерівністю, здатні призвести до довгострокових економічних вигод для бізнесу. Окрім того, за результатами збору та обробки первинної інформації в п. 3.1 було визначено найбільш критичні та поширені прояви гендерної дискримінації серед жінок-працівниць міжнародних компаній. Беручи це до уваги, в даному пункті ми запропонуємо перелік конкретних дій та ініціатив, які можуть впроваджувати міжнародні компанії задля боротьби з гендерною нерівністю.

За результатами проведеного опитування було оцінено важливість різних проявів нерівності залежно від 4-х блоків: “Винагорода”, “Професійне та кар'єрне зростання”, “Персонал та культура організації” та “Політики і

процеси”. Ініціативи щодо подолання цих проявів було згруповано між цими блоками відповідним чином. Для кожної ініціативи наведено детальний опис кроків, необхідних для впровадження, зазначено очікувані позитивні ефекти, а також можливі під час реалізації ризики.

Блок **“Винагорода”** згідно результатів опитування отримав найвищу оцінку критичності проявів, тобто нерівність, пов’язана із винагородою, має найбільш негативний вплив на добробут жінок в міжнародних компаніях. Ініціативи, покликані зменшити нерівність у винагороді, направлені на визнання та зменшення гендерного розриву в оплаті праці, боротьбу із упередженим нарахуванням бонусів та забезпеченням рівних можливостей до отримання фінансової винагороди та пільг. Детально ініціативи блоку **“Винагорода”** представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ініціативи блоку **“Винагорода”**

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
1. Провести аудит розриву заробітних плат та зменшити розрив.	1.1. Здійснювати регулярний аналіз рівності заробітної плати. 1.2. На основі отриманих даних розробляти та впроваджувати план подолання наявного розриву. 1.3. Здійснювати співставлення даних за попередні періоди та відстежувати прогрес подолання нерівності.	Оплата праці здійснюється прозоро та неупереджено, збільшення утримання персоналу, продуктивності та лояльності, зменшення плинності кадрів та витрат на заміщення персоналу.	Складнощі з формуванням бази порівняння. Вартість зовнішнього аудиту.
2. Проводити аналіз бонусів та інших елементів компенсаційного пакету.	2.1. Здійснювати регулярний аналіз справедливості нарахування бонусів. 2.2. Розробляти та впроваджувати план зменшення розриву в змінній винагороді. 2.3. Здійснювати регулярний аналіз динаміки використання бонусів та інших елементів компенсаційного пакету (страхування, тощо).	Бонуси та фінансові пільги, що наявні в компанії, не є дискримінаційними за ознакою гендеру. Зростання продуктивності та лояльності жінок в компанії, зменшення плинності кадрів та витрат на заміщення персоналу.	Упередженість політик оцінки ефективності. Складнощі з обрахунком та зведенням даних. Опір окремих категорій персоналу. Вартість зовнішнього

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
	2.4. Здійснювати співставлення даних за попередні періоди.		аналізу.
3. Покращити умови роботи для жінок та чоловіків, які виконують обов'язки доглядальниць (ків).	3.1. Розглянути можливості роботи з дому або гібридної роботи, забезпечити необхідним устаткуванням та навчанням. 3.2. Розглянути можливості впровадження гнучкого графіку роботи та/або можливість скороченого робочого тижня для осіб, що мають у цьому потребу. 3.3. Провести аналіз чинників, які найбільше впливають на баланс між роботою та життям серед співробітників компанії. Сформулювати та впровадити план покращення цього балансу. 3.4. Дотримуватись вимог законодавства, а також перевищувати вимоги щодо відпустки по догляду за дитиною (як для жінок, так і для чоловіків або обох батьків). Створити внутрішню систему адаптації для співробітників, які повертаються з тривалої відпустки по догляду за дитиною.	Системна робота з покращення балансу між роботою та особистим життям покращує забезпеченість персоналом та підвищує продуктивність праці; б) компанія дотримується трудового законодавства та уникає репутаційних ризиків, пов'язаних з правопорушеннями.	

Джерело: складено авторкою.

За ініціативою 1 регулярність аналізу рівності заробітної плати залежить від регулярності перегляду винагороди в компанії, тобто, зазвичай, раз на квартал, півроку або рік (п. 1.1). Порівняльна база для оцінки рівності повинна складатись із співробітників із однаковою посадою (наприклад серед усіх фінансових аналітиків в компанії найвищий дециль за рівнем фіксованої винагороди займають лише чоловіки), а також співробітників схожих або співставних ролей (наприклад ролі, які мають схожі посадові обов'язки та вимоги по кваліфікації, проте різні заробітні плати та різну гендерну репрезентацію) (п. 1.1.).

За ініціативою 2 аналіз справедливості нарахування бонусів слід використовувати як абсолютні показники (наприклад, серед верхнього дециля

працівників, що отримали найбільшу в абсолютному вимірі суму бонусів, критично переважають чоловіки), так і відносні показники (наприклад усереднений відсоток бонусів до фіксованого окладу серед чоловіків та жінок). Аналіз регулярності використання бонусів полягає у визначенні того, як часто використовуються певні види надбавок, премій та пільг серед чоловіків та жінок (наприклад, бонус за понаднормову роботу, роботу в нічну зміну, надбавка за шкідливі умови праці, виїзну роботу, корпоративне медичне страхування, тощо) (п. 2.1.). Якщо під час аналізу цих результатів буде виявлено суттєві дисбаланси у використанні бонусів та інших фінансових переваг чоловіками та жінками, компанії слід здійснити перегляд наявних політик, що регламентують нарахування змінної винагороди та фінансових пільг (п. 2.3.).

Для ініціативи 3 покращення балансу між роботою та життям для співробітників, які виконують функції доглядальників слід розглянути зміну підходів до ресурсного планування з метою подолання нестачі персоналу (understaffing), впровадження культурних ініціатив тощо (п. 3.3.).

Блок проявів “Професійне та кар’єрне зростання” був другим за важливістю. Рекомендовані до впровадження ініціативи цього блоку направлені на боротьбу з упередженістю в рішеннях, які стосуються призначення робочих завдань, кар’єрного просування, можливостей корпоративного навчання. Найкращими практиками цього блоку є чітке визначення та формалізація підходів до оцінки ефективності та призначення навчання у відповідних внутрішніх політиках, а також створення рівних можливостей для розвитку професійних та лідерських якостей. Ініціативи блоку детально описано в табл. 3.3.

За ініціативою 1 формування системи індивідуальних КПЕ полягає у встановленні для працівників чітких та вимірюваних цілей, від досягнення яких напряду залежить перспектива просування співробітника. КПЕ повинні встановлюватись на основі обговорення співробітника та безпосередніх керівників та бути досяжним, кількісно вимірюваними та обмеженими в часі.

Таблиця 3.3

Ініціативи блоку “Професійне та кар’єрне зростання”

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
1. Сформувати та формалізувати прозорий процес оцінки ефективності персоналу в компанії.	1.1. Впровадити систему індивідуальних КПЕ 2.2. Задокументувати процесу встановлення КПЕ та оцінки ефективності у відповідному внутрішньому положенні. Ознайомити із ним працівників.	Вищі посади обіймають співробітники найвищого рівня кваліфікації. Зменшення витрат на заміщення та підвищення продуктивності праці.	Можливий опір з боку керівництва. Можливі витрати на зовнішнього підрядника.
2. Запровадити інклюзивні програми розвитку лідерів та систему наступництва для ключових керівних посад.	2.1. Провести комплексну оцінку лідерів в компанії, скласти індивідуальні плани розвитку лідерів, приділяючи особливу увагу планам розвитку лідерок-жінок. 2.2. Регулярно відслідковувати прогрес по планам розвитку та вносити коригування (за потреби). 2.3. Сформувати програму наступництва (кадрового резерву) для керівників вищої ланки. Раз на рік проводити оцінку готовності кадрового резерву.	Просування на вищі управлінські ланки стає більш прозорим, відповідно, найвищі посади займають співробітники необхідної компетенції. Персоніфіковані програми розвитку підвищують якість управління та позитивно впливають на утримання персоналу вищої ланки.	Брак внутрішніх компетенцій з оцінки лідерів та складання програм розвитку. Опір певних категорій персоналу програмі наступництва. Додатковий бюджет на навчання.
3. Запровадити програму корпоративного менторства.	3.1. Розробити підхід до впровадження менторської програми. 3.2. Розробити необхідні ресурси та матеріали підтримки менторів. 3.3. Розроблення навчальних матеріалів та проведення навчання із менторами, в тому числі додаткове навчання щодо гендерної інклюзивності. 3.4. Визначити участь в програмі менторства обов’язковим КПЕ для лідерів. 3.5. Регулярний збір та аналіз зворотного зв’язку від співробітників щодо ефективності програми менторства.	а) підвищення продуктивності праці та залученості персоналу; б) розвиток лідерів; в) більш якісне утримання персоналу, відповідно, зменшення витрат на заміщення персоналу.	Невідповідність корпоративної культури. Додаткові ресурси на розроблення та впровадження менторських програм та навчальних матеріалів.

Джерело: складено авторкою.

Моніторинг досягнення КПЕ повинен відбуватися регулярно (раз на квартал або на півріччя), результати моніторингу – фіксуватися для відстеження прогресу. На основі результатів вимірювання досягнення КПЕ приймається рішення про кар’єрне просування та нарахування змінної винагороди. Рішення приймається колективно – на основі комплексного врахування оцінки керівника, підлеглих співробітника, фахівців з управління персоналом.

За ініціативою 2 комплексна оцінка лідерів (п. 2.1.) може відбуватися, наприклад, за методом оцінки 360. Формування програми наступництва (п. 2.3.) полягає в формулюванні чітких критеріїв для визначення резервістів, проведенні оцінки потенційних кандидатів в резерв та, за допомогою колективних обговорень лідерів з фахівцями управління персоналом, фіналізації списку резервістів. Для кожного резервіста розроблюється індивідуальний план підготовки.

За ініціативою 3 розроблення програми менторства (п. 3.1.) включає зокрема, визначення її цілей, формату зустрічей співробітників з їх менторами (групові, індивідуальні), бажані теми для покриття в рамках цих дискусій тощо. Зазвичай теми, які підлягають обговоренню в рамках програм є: особистісний та кар’єрний розвиток, атмосфера в колективі, залученість та лояльність співробітників, їх ментальний та фізичний добробут тощо. Обговорення інклюзивності та випадків дискримінації є важливою складовою спілкування із менторами.

Ініціативи блоку “Персонал та культура організації” направлені на підвищення обізнаності серед співробітників компанії щодо проблеми гендерної нерівності та способів запобігання їй. Найкращими практиками цього блоку є систематичні інформаційні, роз’яснювальні, благодійні заходи, які мають на меті збільшення відкритості та інклюзивності корпоративної культури, залучення широкого кола працівників до діалогу в компанії та покращення репутації компанії як інклюзивного партнера та роботодавця. Опис ініціатив цього блоку представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Ініціативи блоку “Персонал та культура організації”

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
1. Розробити та проводити регулярні тренінги на тему різноманіття та інклюзивності.	1.1. Розробити детальну навчальну програму. 1.2. Призначити навчання на всіх організаційних рівнях. Запровадити необхідність проходження навчання на регулярній основі (раз на рік), а також для нових співробітників компанії. 1.3. Визначити проходження тренінгу обов'язковою вимогою до співробітників. 1.4. Розробити та призначити додаткові тренінги для лідерів, а також для спеціалістів з управління персоналом.	Позитивний ефект на корпоративну культуру організації, підвищення її привабливості як роботодавця та покращення залучення талантів, а також підвищення лояльності поточних співробітників. Зменшення витрат на рекрутинг та заміщення персоналу. Підвищення продуктивності праці.	Додаткові витрати на замовлення розробки навчальної програми у зовнішнього підрядника. Формальне ставлення колективу до проходження тренінгів.
2. Сформувати та впроваджувати стратегії з різноманіття та інклюзивності.	2.1. Створити окрему роль в компанії, яка була б відповідальна за рівність та інклюзивність. 2.2. Визначити ключові цілі організації в контексті рівності. 2.3. Сформувати план ініціатив з підвищення рівності та обізнаності теми гендерної рівності. 2.4. Регулярно відслідковувати прогрес по досягненню стратегічних цілей. 2.5. Залучати співробітників до обговорення та внесення пропозицій щодо покращення ситуації із рівністю.	Покращення корпоративної культури та підвищення добробуту жінок в компанії. Покращення ділової репутації компанії та її репутації як інклюзивного роботодавця.	Додатковий бюджет на проведення ініціатив в рамках стратегії. Необхідність залучення дефіцитної експертизи. Формальне існування стратегії, відсутність конкретних дій.

Джерело: складено авторкою.

За ініціативою 1 розроблення детальної навчальної програми щодо інклюзивності (п. 1.1.) включає теми анти-дискримінації, гендерних упереджень, сексуального насильства тощо, визначення формату навчання, підготовка навчальних матеріалів (або замовлення у підрядника). Матеріали обов'язково повинні включати алгоритм дій, який застосовуються в компанії у

разі виникнення ситуацій із порушенням прав жінок.

За ініціативою 2 стратегія рівності зазвичай формується на певний часовий період (найчастіше – 5 або 10 років) на основі обговорення керівників компанії, уповноваженої особи та інших стейкхолдерів (правління, наглядова рада, співробітники, партнери тощо). Заходами, які зазвичай включають в перелік ініціатив стратегії, є наступні:

- інформаційні семінари та лекції на тему інклюзивності;
- підтримка благодійних фондів, які спеціалізуються на допомозі дівчатам, жінкам;
- розсилка інформаційних дайджестів на відповідну тему;
- проведення публічних дискусій, конференцій тощо.

Врешті, ініціативи блоку “Політики та процеси” направлені на створення дієвих каналів повідомлення про порушення прав жінок на роботі, чітка фіксація “правил поведінки” в процесах управління персоналом, зменшення впливу упереджень в процесі прийняття рішень щодо людей в компанії, а також на покращення комфорту та безпеки жінок на роботі завдяки розвитку інфраструктури. Ініціативи блоку “Політики та процеси” детально описані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Ініціативи блоку “Політики та процеси”

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
1. Створення дієвого каналу повідомлення про ситуації порушення прав жінок та алгоритму вирішення таких ситуацій.	1.1 Створити доступну анонімну форму для повідомлення про порушення прав жінок. Ознайомити із нею працівників. 1.2 Розробити алгоритм внутрішнього справедливого розслідування, 1.3 Збирати зворотній зв'язок від працівників щодо ефективності каналу повідомлення. Аналізувати та впроваджувати способи його покращення.	Покращення ефективності боротьби з дискримінацією на робочому місці, підвищення добробуту жінок та продуктивності праці. Зменшення ризиків для ділової репутації компанії.	Низький рівень довіри до відповідальних осіб. Опір зі сторони керівників.

Ініціатива	Опис	Очікувані ефекти	Ризики впровадження
2. Проведення оцінки робочої інфраструктури на предмет відповідності потребам різних гендерів.	2.1. Провести детальну оцінку всієї інфраструктури компанії Сформувати план підвищення її інклюзивності. 2.2. Проводити регулярні опитування серед співробітників компанії щодо їх задоволеності інфраструктурою компанії. Аналізувати дані опитування та складати плани з покращення інфраструктури.	Інфраструктура компанії відповідає очікуванням співробітників щодо безпеки та комфорту.	Висока вартість ремонту та встановлення необхідної інфраструктури.
3. Зменшення упередженості на всіх стадіях управління персоналом.	3.1. Розробити та затвердити описи процесів управління персоналом, які дозволили б мінімізувати особисті упередження лідерів та HR-фахівців. 3.2 Розглянути можливість використання цифрових HR-інструментів, наприклад інструменти неупередженого скринінгу кандидатів, які дозволяють мінімізувати вплив людського фактору у процесі прийняття рішення.	Процеси управління персоналом відбуваються прозоро та неупереджено. Більш ефективне управління персоналом - відбір та оцінка у відповідності до навичок та кваліфікації, підвищення продуктивності та ефективності управління бізнесом.	Додаткові витрати на цифрові інструменти. Необхідність експертизи для опису процесів (можлива потреба у зовнішньому консультанті).

Джерело: складено авторкою

За ініціативою 1 алгоритм внутрішнього розслідування ситуацій із дискримінацією включає призначення відповідальних, запровадження програми захисту викривачів (anti-retaliation), визначення та затвердження списку можливих покарань порушників, запровадження підтримки жертв правопорушень, а також проведення роз'яснювальної комунікації для співробітників.

За ініціативою 2 оцінка інфраструктури повинна відбуватися включно з філіями, складськими приміщеннями, корпоративним транспортом тощо. Оцінка є своєрідним аналізом відповідності інфраструктури потребам жінок, зокрема: окремі вбиральні та їх укомплектованість, роздільні роздягальні (за потреби), кімнати для матерів, що вигодовують та пеленальні столики тощо.

За ініціативою 3 процеси управління персоналом включають: рекрутинг, найм

і адаптацію, навчання та розвиток, управління ефективністю, винагороду тощо. Опис процесів полягає у визначенні чітких етапів, призначенні відповідальних, запровадженні регулярного відстеження результатів (процесні КПЕ).

Таким чином, описані вище ініціативи за 4-ма блоками сприятимуть боротьбі із гендерною нерівністю в компанії. Ключовими вигодами, які компанія може отримати завдяки впровадженню цих ініціатив є: підвищення продуктивності праці, яке на пряму залежить від добробуту працівників на роботі, їх вмотивованості та прихильності до компанії, зменшення витрат на пошук і найм персоналу завдяки зменшенню плинності, а також безперебійне забезпечення бізнесу талантами необхідної кваліфікації. Окремою перевагою є позитивний вплив на діловий імідж компанії, а також на сприйняття компанії у якості роботодавця. Ризиками впровадження описаних ініціатив є можливий опір з боку персоналу та менеджменту компанії, а також додаткові фінансові витрати та брак внутрішньої експертизи.

3.3. Економічна ефективність заходів з мінімізації гендерної нерівності в міжнародному бізнесі

Для проведення аналізу економічної ефективності заходів з мінімізації гендерної нерівності сфокусуємося на запропонованій в попередньому пункті цього розділу ініціативі блоку “Винагорода”, а саме: проведення аудиту гендерного розриву заробітних плат та зменшення розриву. За результатами проведеного в рамках цієї роботи опитування розрив в оплаті праці є другим найбільш критичним для жінок проявом нерівності, а також дев’ятим найбільш поширеним (серед 25 запропонованих, див. п.3.1).

Законодавства більшості країн світу забороняють будь-яку дискримінацію за ознакою гендеру, проте ці заборони часто мають виключно декларативний характер. У більшості випадків гендерна дискримінація за винагородою є прихованою, тобто компанії відкрито не заявляють про те, що оплачують працю жінок нижче ніж працю чоловіків. Натомість, компанії використовують приховані методи створення розривів. По-перше, в більшості

міжнародних компаній, заробітна плата для різних ролей і посад не розголошується публічно. По-друге, за умови рівної “ставки”, тобто фіксованої винагороди, фінальна сума компенсації часто може відрізнятись в залежності від розмірів премій, бонусів, надбавок та інших елементів компенсаційного пакету. Їх відмінність не обов'язково може пояснюватись гендерними упередженнями в кожному окремому випадку, проте глобальні статистичні дані свідчать про те, що жінки в середньому отримують на 20% меншу винагороду за однакову роботу.

Аудит гендерного розриву праці є обов'язковою законодавчою вимогою в ЄС, Великій Британії а також в штаті Квебек (Канада), де рівень гендерної дискримінації загалом є порівняно низьким. Уряди вимагають регулярного звітування від усіх компаній-резидентів щодо розривів в оплаті праці, ба більше висуваються вимоги щодо формування планів подолання нерівності в оплаті. Відповідальні урядові органи мають публічну методологію оцінки нерівності, а також власну систему моніторингу за прогресом подолання розриву в оплаті. В решті країн світу аудит заробітних плат та заходи щодо його подолання відбуваються за ініціативою роботодавців.

Для зменшення гендерного розриву у винагороді роботодавець спершу має провести детальний аудит різниці у винагороді. Для найбільших компаній на ринку може бути доцільно розширити власну експертизу з управління винагородою, проте для більшості компаній оптимальною опцією буде замовлення проєкту з аудиту у зовнішнього підрядника. Як правило, такі проєкти включають не тільки проведення аудиту та складання детального звіту за його результатами, а також формування рекомендацій та дорожніх карт щодо подолання цього розриву.

На основі результатів аудиту поточного стану розриву в оплаті компаніям слід розробити детальну стратегію його подолання. Стратегія зазвичай включає перелік чітких вимірюваних цілей, перелік ініціатив, направлених на досягнення цілей, призначення відповідальних за їх виконання, бюджет та терміни виконання, а також показники та періодичність

вимірювання прогресу досягнення цілей. Таким чином, компанії необхідно мати внутрішній ресурс та експертизу щодо управління винагородою, тобто посилити функцію управління персоналом фахівцями відповідного профілю.

Зменшення розриву у винагороді вимагає безпосереднього покриття різниці в оплаті праці. Якщо гендерний розрив в оплаті праці в компанії наближений до середнього ринкового значення в 20%, то малоімовірно, що компанія зможе подолати його за один раз, збільшивши фонд оплати праці наступного періоду на відсоток розриву. Більш оптимальним є варіант, за якого під час кожного перегляду заробітних плат (в переважній більшості міжнародних компаній перегляд винагороди відбувається раз на рік) поступове збільшення зарплат буде вирівнювати різницю в оплаті. Тобто, щорічний відсоток збільшення загального фонду буде перерозподілятися таким чином, що жінки отримають відносно більші підвищення ніж у попередні періоди, а чоловіки – відносно менші.

Непрямими витратами, пов'язаними із подоланням гендерного розриву у винагороді є витрати на перегляд та оновлення існуючих політик і практик управління персоналом. Потреба в такому перегляді виникає тому, що існування розриву в оплаті праці доводить той факт, що наявні інструменти управління персоналом не виключають дискримінацію, а значить не є гендерно інклюзивними. Таким чином, компанія, яка прагне зменшити розрив у винагороді мусить адаптувати політики пошуку та найму персоналу, оцінки ефективності тощо, переглянути наявну архітектуру посад та організаційну структуру.

Подолання розриву в заробітних платах, навіть якщо воно відбувається поступово, може спричинити певний культурний опір. Як правило, опір виникає серед працівників, які отримували більші економічні вигоди за рахунок різниці в оплаті праці, а також серед персоналу з усталеними гендерними упередженнями. У короткостроковій перспективі вирівнювання розриву може призвести до незначного відтоку таких працівників та, відповідно, до необхідності понесення витрат на їх заміщення.

Таким чином, прямі та непрямі витрати на подолання гендерного розриву в оплаті праці представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати компанії, пов'язані з подоланням гендерного розриву в оплаті праці

Стаття витрати	Показник виміру	Прямі/ непрямі витрати	Тривалість витрат
Проведення первинного аудиту винагороди	- вартість контракту із зовнішнім підрядником - винагорода фахівців управління персоналом	Прямі	Коротко-строкові
Розроблення стратегії подолання гендерного розриву у винагороді	- вартість контракту із зовнішнім підрядником - винагорода фахівців управління персоналом	Прямі	Коротко-строкові
Покриття розриву в оплаті праці - зміна в оплаті праці	- збільшення фонду оплати праці	Прямі	Середньо-строкові
Перегляд наявних політик і практик управління персоналом	- вартість контракту із зовнішнім підрядником - винагорода фахівців управління персоналом	Непрямі	Середньо-строкові
Наслідки культурного опору	- вартість заміщення персоналу - витрати на внутрішні комунікації	Непрямі	Коротко-строкові

Джерело: складено авторкою.

Що стосується економічних вигод від подолання гендерного розриву в оплаті праці, більшість із них є непрямими. По-перше, рівна та справедлива оплата праці підвищує продуктивність праці, про що стверджують численні глобальні дослідження. Це, в свою чергу, позитивно впливає на якість товарів та послуг, що виробляє компанія, а також сприяє ефективності внутрішніх операційних процесів. Співробітники, які належним чином вмотивовані та відчують емоційний комфорт на робочому місці, демонструють кращі результати своєї роботи. Для більшості корпоративних професій, де превалює інтелектуальна праця, персонал та його компетенції є найбільшим фактором

диференціації компанії серед конкурентів, саме тому добробут персоналу має довгостроковий економічний ефект на бізнес.

По-друге, рівність в оплаті праці підвищує задоволеність жінок умовами роботи та збільшує лояльність до роботодавця. Згідно дослідження Делойт “Women at workplace” [21], 18% жінок звільнилися з попереднього місця роботи, оскільки вважали, що їх праця не була винагороджена належним чином. Відповідно, справедлива винагорода сприяє утриманню персоналу, що значно зменшує витрати на його заміщення. Вважається, що для деяких посад, витрати на заміщення можуть складати до 150% річного окладу. Ці витрати включають вартість рекрутингу, навчання, витрати на оплату суміщення професій, втрати від простоїв, недоотримані прибутки тощо. Таким чином, зменшуючи плинність серед жінок, компанія отримує довгострокові економічні вигоди.

Інклюзивні підходи до винагороди сприяють покращенню бренду компанії як роботодавця, а також її загальної ділової репутації. Це, в свою чергу, сприяє ефективності залучення персоналу, тобто зменшує витрати на пошук, а також розширює потенційний пул кандидатів. Щодо ділової репутації, то, сприяючи інклюзивній оплаті праці, компанія формує імідж інклюзивного партнера та мінімізує репутаційні ризики. Це призводить до покращення позицій компанії у відповідних рейтингах (наприклад ESG рейтингах, рейтингах роботодавців), збільшення кількості позитивних згадувань в медіа, а також сприяє формуванню мережі лояльних alumni та зацікавлених послідовників, що значно покращує шанси компанії на ринку праці, особливо серед кандидатів високої ланки.

До прямих економічних ефектів від подолання розриву в оплаті праці варто віднести зменшення витрат на вирішення суперечок, в тому числі судових, у разі виникнення прецедентів викриття дискримінації у винагороді за гендерною ознакою.

Економічні ефекти від подолання гендерного розриву в оплаті праці наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічні вигоди від подолання гендерного розриву в оплаті праці

Вигода	Показник виміру	Прямі/ непрямі вигоди	Тривалість вигоди
Більша залученість та лояльність персоналу	- плинність кадрів - витрати на заміщення персоналу - результати оцінки ефективності	Непряма	Довго- строкова
Збільшення якості товарів та послуг	- net promoter score - кількість скарг клієнтів	Непряма	Довго- строкова
Збільшення ефективності внутрішніх процесів	- час на виконання процесів	Непряма	Довго- строкова
Збільшення ефективності найму персоналу	- середній час закриття вакансії - витрати на пошук	Непряма	Довго- строкова
Покращення репутації компанії	- кількість позитивних згадувань в медіа - позиції в рейтингах	Пряма	Середньо- строкова
Зменшення витрат на вирішення суперечок	- оплата праці юридичного персоналу - оплата штрафів, судових зборів тощо	Пряма	Середньо- строкова

Джерело: складено авторкою.

Таким чином, економічні витрати на подолання гендерного розриву в оплаті праці є переважно коротко- або середньостроковими, в той час як економічні вигоди, попри те, що здебільшого є непрямими, характеризуються довгостроковим позитивним ефектом на ринкові позиції та результати компаній. Соціальна спрямованість заходів щодо боротьби з дискримінацією, а також їх опосередкований вплив створюють значну складність в контексті кількісного обрахування економічного ефекту від впровадження бізнесом цих ініціатив. Проте це не має ставати на заваді їх активній імплементації в міжнародних компаніях. Економічна ефективність протидії дискримінації доведена численними академічними дослідженнями, а також прикладами багатьох успішних бізнесів по всьому світу.

Висновки до розділу 3

За результатами роботи над третім розділом було:

- проведено опитування жінок, які мали досвід роботи в міжнародних компаніях фінансового та суміжних секторів, щодо поширеності різних проявів гендерної нерівності, а також впливу цих проявів на добробут жінок. Виявлено, що найбільш критичними проявами гендерної нерівності у досліджуваних компаніях є прояви, пов'язані з винагородою та можливостями професійного та кар'єрного зростання, а найбільш поширеними – з персоналом та культурою організації;

- за результатами опитування було оцінено ефективність дій компаній в контексті боротьби з гендерною нерівністю, та встановлено, що більше третини компаній взагалі не приділяють уваги питанням нерівності. Попри це, було встановлено, що більшість жінок не мають особистого досвіду дискримінації та вважають її швидше виключенням з правил в їх компанії;

- на основі аналізу опитування було сформульовано гіпотезу щодо сприйняття жінками дискримінації на роботі як невід'ємної частини їх кар'єри, а також занижених очікувань від роботодавців в контексті протидії нерівності;

- запропоновано перелік з 11-ти ініціатив мінімізації гендерної нерівності в міжнародних компаніях в розрізі чотирьох блоків проявів нерівності: винагорода, професійне та кар'єрне зростання, персонал та культура організації, політики і процеси. Виявлено, що найбільш значущими перевагами від впровадження цих ініціатив є підвищення добробуту жінок в компанії, тож відповідно, зростання продуктивності праці та лояльності до роботодавця;

- оцінено економічну ефективність зменшення гендерного розриву оплати праці. Виявлено, що найбільш значущими витратами компанії на зменшення розриву є витрати на поступове підвищення фонду оплати праці, а також на оплату послуг зовнішнього консультанта. Натомість очікувані від цього непрямі економічні вигоди – це зменшення плинності кадрів, збільшення net promoter score клієнтів / споживачів компанії та зменшення витрат на пошук персоналу, а прямі – кількість позитивних згадувань про компанію в медіа,

покращення її позицій в рейтингах роботодавців, а також зменшення витрат на вирішення потенційних суперечок.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Гендерна нерівність, попри значну суспільну увагу, залишається гострою міждисциплінарною проблемою, яка негативно впливає не лише на добробут жінок, що повсюдно стикаються з дискримінацією, але і призводить до недоотримання світовою економікою та міжнародним бізнесом значних прибутків від неповного розкриття трудового, інтелектуального та творчого потенціалу жінок.

З економічної точки зору, гендерна нерівність/дискримінація – це система суспільних відносин, яка характеризується асиметричним доступом до економічних ресурсів та можливостей між представниками різних гендерів, що заснована на дискримінаційних уявленнях про нерівні здібності жінок і чоловіків, а також історично притаманні їм суспільні ролі.

Проблема гендерної нерівності в міжнародному бізнесі є наслідком та відображенням загальних суспільних цінностей та уявлень, які, в свою чергу існують через поширеність гендерних стереотипів та упереджень, історично нерівний доступ жінок та чоловіків до освіти та наукової діяльності, інституційну недосконалість та декларативний характер законодавства, що регламентує рівність прав і можливостей.

Прояви дискримінації за ознакою гендеру в міжнародних компаніях бувають різними; в сучасних науці та бізнесі не існує єдиного розуміння того, які дії вважаються дискримінаційними, а також єдиного підходу до їх класифікації. В цій роботі було проаналізовано кілька найбільш поширених підходів та врешті запропоновано авторську модель до класифікації проявів нерівності за чотирма блоками: “Персонал та культура організації”, “Винагорода”, “Професійне та кар’єрне зростання”, “Політики і процеси”. Для кожного з цих блоків було наведено перелік з найбільш поширених узагальнених проявів, які на думку авторок, є дискримінаційними по відношенню до жінок.

Оцінка гендерної нерівності на рівні організацій зумовлена бажанням оцінити комплексні прояви нерівності та її загальний стан завдяки чітким та

вимірюваним узагальненим показником. Складнощі з вимірюванням нерівності на рівні компаній пов'язані із відсутністю єдиної загальноприйнятої методології, труднощами зі збором та обробкою даних, небажанням визнавати наявність проблем та розголошувати сенситивну інформацію. Однак, великий міжнародний бізнес, все частіше проводить гендерні аудити на вимогу фондових бірж та кредиторів, а також виходячи з репутаційних міркувань. Найбільш поширеними підходами до оцінки стану гендерної нерівності є моніторинг кадрових показників та проведення опитувань персоналу. Обидва ці підходи мають свої переваги та недоліки, саме тому організації найчастіше використовують певну комбінацію обох.

В даній роботі було узагальнено ключові тенденції в контексті гендерної нерівності, з економічної точки зору. Так, було встановлено, що за останні десятиріччя людству вдалося дещо зменшити розрив економічних можливостей жінок та чоловіків. Проте, для того щоб досягти повної економічної рівності, тобто однакової залученості до економічної активності, в тому числі лідерства в міжнародному бізнесі, а також рівних доходів, необхідно ще 169 років руху в такому темпі.

В корпоративних професіях в глобальному вимірі жінки представлені в середньому на 60% менше за чоловіків, з найбільшим відсотком жінок серед персональних асистентів, найменшим - серед менеджерів інформаційних технологій. На противагу загальнопоширеним уявленням, офісна інтелектуальна робота залишається переважно цариною чоловіків. Статистично жінкам важче отримати інтелектуальну роботу та легше її втратити внаслідок скорочень. Окрім того, серед корпоративних професій середній світовий розрив в оплаті праці чоловіків та жінок становить 20%. Існування розриву зумовлене низькою представленістю жінок на керівних посадах, меншою кількістю оплачуваних годин через необхідність догляду за дітьми та домашнім господарством, паузами в кар'єрі через декретні відпустки, а також упередженим ставленням управлінців.

Важливим елементом гендерної нерівності в міжнародному бізнесі було

визначено низьку представленість жінок на керівних посадах – станом на 2022 рік жінки склали лише 19,7% серед управлінців у світі. В рамках даної роботи було досліджено залежність фінансових показників найбільших західних компаній фінансового сектору (зі списку Forbes Global 2000) від представленості жінок в їх радах директорів. На основі кореляційного аналізу відсотку жінок в раді директорів, річної виручки за та загальної вартості активів, було сформульовано наступні висновки: більшість компаній зі списку Forbes мають порівняно більший за середній по галузі відсоток жінок у вищих органах корпоративного управління; компанії-лідери галузі (річна виручка яких перевищує 10 млрд доларів, а сукупна вартість активів перевищує 1.5 трлн доларів) мають представленість жінок у вищих органах більшу за 30%. Гіпотезою, яка, на нашу думку, пояснює вищеописані тенденції, є те що, диверсифікація управлінського складу сприяє плюралізму думок та підвищує ефективність прийняття рішень.

Однак рівна репрезентативність на найвищих ланках управління є не єдиним індикатором, який дозволяє стверджувати про значні економічні вигоди гендерної інклюзивності. Нами було узагальнено дані міжнародних мета-досліджень, які стверджують, що організації, що мають інклюзивні корпоративні культури та впроваджують стратегії та ініціативи на підтримку гендерної рівності, мають суттєво більші шанси збільшити свою прибутковість та продуктивність праці, покращити ділову репутацію та залучити необхідні таланти у порівнянні з конкурентами, які не опікуються питаннями рівності.

В рамках цієї роботи було створено та проведено опитування, метою якого було дослідження важливості різних аспектів гендерної нерівності серед жінок з досвідом роботи в міжнародних компаніях фінансового сектору. На основі відповідей від 61 респондентки було сформульовано наступні спостереження:

- більше третини жінок стикалися із дискримінацією за ознакою гендеру на власному досвіді або на досвіді своїх колежанок, причому чим старшою є жінка, тим більшою є ймовірність того, що вона має досвід дискримінації. Не

зважаючи на це, лише 32% жінок готові впевнено заявити про повну відсутність дискримінації в своїй компанії;

- проявами нерівності, які жінки вважають найбільш неприпустимими є фізичне та сексуальне насильство та розрив в оплаті праці;

- найбільш поширеними проявами нерівності на роботі є низька представленість жінок на керівних посадах та нехтування фемінітивами;

- 33% респонденток відмітили, що їх компанія взагалі не приділяє уваги гендерній дискримінації, 30% - що компанія системно працює в напрямку подолання нерівності. При цьому 65% жінок вважають, що керівництво їх компанії робить достатньо.

За результатами опрацювання відповідей було висунуто гіпотезу про те, що жінкам в Україні притаманні занижені очікування щодо дій роботодавця в контексті сприяння рівності, а гендерна дискримінація є невід'ємною складовою їх щоденного робочого досвіду. Аргументом на користь цієї гіпотези є те, що кожна опитана жінка зазначила, що принаймні інколи стикалась мінімум з п'ятьма запропонованими проявами гендерної дискримінації.

На основі результатів опитування було сформовано практичні рекомендації, направлені на мінімізацію проявів гендерної нерівності в міжнародних компаніях. Рекомендації було згруповано, відповідно до запропонованої класифікації, у 4 блоки. Ініціативи блоку “Винагорода” покликані оцінити та зменшити нерівність в оплаті праці - як для фіксованої ставки, так і для змінної частини винагороди, а також підвищити гнучкість робочих умов для працівників, що виконують обов'язки доглядальників. Ініціативи блоку “Професійне та кар'єрне зростання” мають на меті підвищити прозорість процесу оцінки ефективності, а також сприяти інклюзивному лідерству. Блок “Персонал та культура організації” направлений на формування стратегії інклюзивності та підвищення обізнаності на цю тему серед персоналу. Нарешті блок “Політики і процеси” сфокусовано на створенні дієвих каналів повідомлення про дискримінаційні дії, а також на мінімізації

“людського фактору” в усіх процесах управління персоналом.

Для детальної оцінки економічної ефективності було обрано ініціативу – проведення аудиту гендерного розриву заробітних плат та зменшення розриву. Витратами на впровадження цієї ініціативи є: витрати на проведення аудиту та розроблення стратегії, збільшення фонду оплати праці задля безпосереднього покриття розриву, витрати на перегляд політик та практик управління персоналом. Економічними вигодами від ініціативи було визначено наступні: зменшення витрат на заміщення персоналу, збільшення продуктивності праці та якості товарів та послуг, зменшення витрат на пошук та найм персоналу, покращення ділової репутації компанії, а також зменшення витрат на вирішення правових спорів. Було встановлено, що витрати на подолання гендерного розриву в оплаті праці є коротко- або середньостроковими, в той час як вигоди, попри те, що здебільшого є непрямими, мають довгостроковий позитивний вплив на конкурентоспроможність компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005. ВВР України. 2005. № 52. Ст. 561.
2. Безрукова Н.В., Свічкарь В.А. Гендерна асиметрія у сучасному міжнародному менеджменті, *Ефективна економіка*, 2020. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8255> (дата звернення: 10.02.2024)
3. Гендерні квоти проти статусу-кво: доступ жінок до політики. *Commons*. URL: <http://commons.com.ua/ru/genderni-kvoti-proti-statusu-kvo-dostupzhinok-do-politiki> (дата звернення: 08.01.2024)
4. Державна служба статистики України. Жінки та чоловіки на ринку праці. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/pro_stat/Prosto/m&w/j_ch_na%20runky_praci.pdf (дата звернення: 08.01.2024)
5. Желюк Т.Л., Костін У.М. Гендерна збалансованість: євроінтеграційні виклики, національні можливості. *Інноваційна економіка*, 10 с.
6. Кагановська С., Семененко О. Сутність принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади України. Навч. посібник. URL: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2021-32-05> (дата звернення: 10.02.2024)
7. Кочкіна Н.Ю., Ставицький А.В. Гендерні чинники соціально-економічного розвитку країни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 7 (184), 14-20.
8. Кучко А.В. Правове регулювання недопущення дискримінації у сфері праці за ознакою статі : дис. ... д-ра філософії: 081 Право / А.В. Кучко, МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2023. 210 с.
9. Орлова В.О. Фактори формування гендерної рівності в українському суспільстві. Історичне підґрунтя рівності статей. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/items/74424baa-45c0-4d7b-8ee4-0c9eb8309fc><https://er.dduvs.in.ua/bitstream/123456789/201/1/8.pdf>. (дата звернення: 05.01.2024)

10. Основи теорії гендеру. Навч. посібник. с. 11. URL: https://gender.at.ua/ld/1/186_osnovy_teorii_g.pdf (дата звернення: 06.01.2024)
11. Уварова О. Права жінок та гендерна рівність. URL: <https://www.helsinki.org.ua/prava-zhinok-i-henderna-rivnist-v-ukrajini-ovarova/> (дата звернення: 11.03.2024)
12. Adams, B.R., Ferreira, D. Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94(2), 291–309
13. Behesti, N. New data shows women are being pushed out of the workforce by a ‘Termination Gap’. URL: <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2020/10/29/a-new-survey-shows-women-are-being-pushed-out-of-the-workforce-by-a-termination-gap/?sh=470e10a724a8> (date accessed: 21.02.2024)
14. Berlanga, C. Gender Equality as Smart Economics: Questioning the Assumptions behind the Claim. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/gender/2020/07/23/gender-equality-as-smart-economics-questioning-the-assumptions-behind-the-claim/> (date accessed: 21.02.2024)
15. Bennedsen, M., Do firms respond to gender pay gap transparency? *The Journal of Finance* 77.4: 2051-2091.
16. Biernat, M., Tocci, M. J., Williams, J. C. The language of performance evaluations: gender-based shifts in content and consistency of judgment. *Soc. Psychol. Personal. Sci.* 3 186–192.
17. Blau, F.D., Kahn, L.M. The gender pay gap: Have women gone as far as they can?. *In: Inequality in the United States. Routledge*, p. 345-362.
18. Boulicault, M. Measuring gender equality. URL: <https://www.genderscilab.org/blog/measuring-gender-equality-why-the-gggi-is-not-the-right-measure-for-gender-equality-paradox-research> (date accessed: 06.01.2024)
19. Carter, E. R., Johnson, N. To sustain DEI momentum companies must invest in 3 areas. URL: <https://hbr.org/2022/11/to-sustain-dei-momentum-companies-must->

- invest-in-3-areas (date accessed: 08.02.2024)
20. Deloitte. Gen Z and Millennial Survey 2023. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html> (date accessed: 08.02.2024)
 21. Deloitte. Women in the workplace 2022. Global perspective. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/women-at-work-global-outlook.html> (date accessed: 08.02.2024)
 22. Daly M. Gender inequality and welfare states in Europe. Edward Elgar Publishing, 2020
 23. Edmondson, A. C. The fearless organization. John Wiley & Sons, 2022
 24. European Institute of Gender Equality. Gender inequality. URL: https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1329?language_content_entity=en (date accessed: 06.01.2024)
 25. European Institute of Gender Equality. Gender equality Index 2019. URL: <https://eige.europa.eu/publications-resources/toolkits-guides/gender-equality-index-2019-report/8-domain-of-violence> (date accessed: 06.01.2024)
 26. Farré, L. Gender inequality in paid and unpaid work during Covid-19 times. *Review of Income and Wealth* 68.2: 323-347.
 27. Folke, O., Rickne, J. Sexual harassment and gender inequality in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics* 137.4.
 28. Forbes Global 2000 (2023). URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=512b61025ac0> (date accessed: 21.02.2024)
 29. Gartner. Organizations that implement D&I initiatives. URL: <https://www.google.com/url?q=https://www.gartner.com/account/signin?method%3Dinitialize%26TARGET%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.gartner.com%252Fdocument%252F3970984&sa=D&source=docs&ust=1708599515584060&usg=AOvVaw0Z0TBu2zxxjqtsQ5PCB1Tm> (date accessed: 23.02.2024)

30. Goldin, C. *Career and family: Women's century-long journey toward equity*. Princeton University Press, 2020
31. Goldin, C., et al. The expanding gender earnings gap: Evidence from the LEHD-2000 Census. *American Economic Review*, 107.5: 110-114.
32. Glass, J. Blessing or curse? Work-family policies and mother's wage growth over time. *Work Occup.* 31 367–394.
33. Global Gender Gap Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/> (date accessed: 08.01.2024)
34. Haan, K. Gender pay gap statistics in 2024. URL: https://www.forbes.com/advisor/business/gender-pay-gap-statistics/#gender_pay_gap_by_industry_section (date accessed: 08.01.2024)
35. Hartge-Hazelman, B. Why bonuses are a real problem behind the gender pay gap. URL: <https://www.afr.com/wealth/personal-finance/why-bonuses-are-a-real-problem-behind-the-gender-pay-gap-20230710-p5dn2u> (date accessed: 08.01.2024)
36. Heilman, M.E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *J. Soc. Issues* 57, 657–674.
37. Hohl, L. Gender diversity effects in investment decisions. *The Journal of Entrepreneurship* 30.1: 134-152.
38. Hough, L.M., Oswald, F.L., Ployhart, R.E. Determinants, detection, and amelioration of adverse impact in personnel selection procedures: issues, evidence, and lessons learned. *Int. J. Sel. Assess.* 9, 152–194.
39. IBM Institute for business value. *Woman in leadership 2023*. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/women-leadership-2023> (date accessed: 06.01.2024)
40. ILO *Beyond the glass ceiling 2023: Why businesses need women at the top*. URL: <https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling> (date accessed: 08.01.2024)

41. ILOSTAT Where women work: Female-dominated occupations and sectors. URL: <https://ilostat.ilo.org/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/> (date accessed: 05.03.2024)
42. Kantola, J., Lombardo, E. Gender and political analysis. Bloomsbury Publishing, 2015 .
43. Khrystova, G., Uvarova, O. Gender component of internal displacement in Ukraine: A case of business (in) capability to localize human rights impact assessment. *Business and Human Rights Journal* 7.3 500-507.
44. Leskinen, E.A., Cortina, L.M., Kabat, D.B. Gender harassment: broadening our understanding of sex-based harassment at work. *Law Hum. Behav.* 35, 25–39.
45. Liao, X., Bei, L., Abbas, J. Sexual harassment in the workplace: Rituals as Prevention and Management Strategies in COVID-19 Crisis. *Heliyon* 9.9.
46. Martell, R.F. Sex bias at work: the effects of attentional and memory demands on performance ratings of men and women. *J. Appl. Soc. Psychol.* 21, 1939–1960.
47. McFeely, S., Wigert, B. This Fixable Problem costs US businesses \$1 trillion. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx> (date accessed: 21.03.2024)
48. McKinsey & Company. Women in workplace 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> (date accessed: 18.02.2024)
49. Naples, Nancy A. Feminism and method: Ethnography, discourse analysis, and activist research. Routledge, 2013.
50. Österman, C., Boström, M. Workplace bullying and harassment at sea: A structured literature review. *Marine Policy* 136.
51. Padavic, I., Ely, R.J., Reid, E.M. Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1), 61-111.
52. Roth P.L., Purvis K.L., Bobko P.A Meta-analysis of gender group differences for measures of job performance in field studies. *J. Manag.* 38, 719–739.

53. Romansky, L., Garrod, M., Brown, K., Deo, K. How to Measure Inclusion in the Workplace. *Harvard business review*. URL: <https://hbr.org/2021/05/how-to-measure-inclusion-in-the-workplace> (date accessed: 21.03.2024)
54. Roussille, N. The central role of the ask gap in gender pay inequality. URL: https://www.hubequalrep.org/wp-content/uploads/2021/11/Roussille_askgap.pdf (date accessed: 18.02.2024)
55. Rulebook. The Nasdaq Stock Market. URL: <https://listingcenter.nasdaq.com/rulebook/nasdaq/rules>. (date accessed: 18.02.2024)
56. Starnarski, C.S., Son Hing, L.S. Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Front Psychol.*, 41(2).
57. Soost, C., Moog, P. Gender and organizational performance in business succession. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2021. 93-122.
58. UN Gender Inequality Index Report 2022. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index> (date accessed: 06.01.2024)
59. UN Sustainability Goals. Goal #5 Gender Equality. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/> (date accessed: 06.01.2024)
60. UN 17 Goals. Gender Snapshot 2023. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/GenderSnapshot.pdf> (date accessed: 06.01.2024)
61. UN Women. Progress of the World's Women 2015-2016. Ch. 2, p. 71.
62. UNAIDS. Impact of the global economic crisis on women, girls and gender equality. URL: https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/JC2368_impact-economic-crisis-women_en_0.pdf (date accessed: 19.02.2024)
63. UNDP Human Development Reports. Gender Inequality Index. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality->

- [index#/indicies/GII](#) (date accessed: 06.01.2024)
64. UNDP Human Development Reports. Gender Development Index. URL: <https://hdr.undp.org/gender-development-index#/indicies/GDI> (date accessed: 06.01.2024)
65. USAID. Gender Equality framework. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadi861.pdf (date accessed: 08.01.2024)
66. Wiersema, M., Mors, M. L. How women improve decision making on boards. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjuxYfc-rKEAxVzSfEDHfUQDXAQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fhbr.org%2F2023%2F11%2Fresearch-how-women-improve-decision-making-on-boards&usg=AOvVaw272icpZ8IPtk8pKSB8epcS&opi=89978449> (date accessed: 17.02.2024)
67. Williams, C. L. The glass escalator: hidden advantages for men in the “female” professions. *Soc. Probl.* 39, 253–267.
68. WHO. Gender and health. URL: https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1 (date accessed: 06.01.2024)
69. World Bank Data. Labor force participation rate (% of population). URL: <https://genderdata.worldbank.org/indicators/sl-tlf-acti-zs/?view=trend> (date accessed: 21.03.2024)
70. Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 5, 301–326.

ДОДАТОК А

Таблиця А

Модель гендерної нерівності EIGE

Домен	Прояв нерівності	Показник виміру
Робота	Участь	- відсоток жінок fte - тривалість роботи в організації
	Сегрегація та якість роботи	- галузева сегрегація - можливість брати відгули - перспективи просування
Оплата праці	Фінансові ресурси	- середній місячний заробіток (пкс) - середній еквівалентний чистий дохід (пкс)
	Економічна ситуація	- ризик бідності - співвідношення нижнього та верхнього квінтилів рівня доходів за гендером
Знання	Доступ та залученість	- кількість випускників зво - участь у формальній та неформальній освіті
	Сегрегація	- гендерний розподіл здобувачів вищої освіти за спеціальностями освіта, охорона здоров'я, гуманітарні науки та мистецтво
Час	Час на догляд	- час, який представники гендерів у середньому витрачають на догляд за дітьми, людьми похилого віку, людьми з інвалідністю - час на приготування їжі та догляд за домогосподарством
	Соціальні активності	- час на спорт, культурні заходи та відпочинок - час на волонтерство та благодійність
Влада	Політична влада	- співвідношення міністрів/ок, парламентарів/ок, представників/ць регіональних асамблей
	Соціальна влада	- співвідношення чоловіків та жінок у медіа, спорті, науці та дослідженнях
	Економічна влада	- співвідношення чоловіків та жінок в правліннях великих компаній, у центральному банку
Здоров'я	Статус	- самооцінка стану здоров'я - очікувана тривалість життя - роки здорового життя

Домен	Прояв нерівності	Показник виміру
	Поведінка	- куріння, споживання алкоголю - відсоток тих, хто дотримується здорового харчування, активного способу життя
	Доступ	- незадоволені медичні, стоматологічні потреби
Насильство	<i>Структура домену “насильство” відрізняється від інших доменів. Феміцид - вбивство жінки, скоєне партнером, членом родини або родичем. Дані експертного опитування щодо рівня насильства над жінками.</i>	

Джерело: складено авторкј. на основі даних EIGE [25].

ДОДАТОК Б

Таблиця Б

Кількість жінок в радах директорів компаній фінансового сектору зі списку Forbes 2000 Global, річна виручка компаній 2023, загальна вартість активів компаній станом на липень 2023, млрд дол. США

Компанія	Жінок у раді директорів, %	Виручка, млрд дол. США	Активи, млрд дол. США
JP Morgan Chase	41,7%	41,8	3,744
Bank of America	26,3%	28,62	3194,6
Wells Fargo	38,5%	14,5	1886,4
Morgan Stanley	28,6%	10,34	1199,9
Goldman & Sachs	38,5%	10,56	1538,5
Allianz	44,4%	7,08	1139,49
RBC	38,5%	11,4	1447,6
TD Bank	43,8%	11,68	1445,11
AXA	37,5%	6,83	701,25
Santander	37,5%	10,09	1900,64
American Express	28,6%	7,18	235,84
Bank of Nova Scotia	35,7%	6,88	1030
UBS	30,8%	6,5	1053,1
Commonwealth Bank	44,4%	6,9	835,78
BBVA-Banco	26,7%	6,72	803,5
Chubb	30,8%	5,23	179,83
Intesa Sanpaolo	42,1%	5,83	1037,75
Munich Re	20,0%	3,61	324,75
Charles Schwab	29,4%	7,38	535,6
Visa	40,0%	15,48	86,75
American International Group	20,0%	6,05	463,77
Credit Agricole	35,3%	5,28	2313,4
US Bancorp	38,5%	5,95	682,38

Компанія	Жінок у раді директорів, %	Виручка, млрд дол. США	Активи, млрд дол. США
ANZ	42,9%	4,88	744,23
Lloyds Banking Group	45,5%	7,05	1095,15
Capital One	25,0%	5,84	471,66
PNC Financial Services	33,3%	6,28	561,78
Truist Financial	38,5%	6,36	574,35
Barclays	38,5%	6,5	1902,7
MetLife	35,7%	1,95	674,3
UniCredit	38,5%	6,79	915,46
Canadian Imperial Bank	42,9%	3,65	690,97
Deutsche Bank	11,1%	5,59	1419,75
Westpac Banking Group	44,4%	4,05	653,08
ING Group	33,3%	3,86	1032,9
NatWest Group	41,7%	4,7	860,1
BlackRock	29,4%	4,9	121,4
Nordea Bank	40,0%	4,64	656,35
Travelers	35,7%	2,78	108,9
Bank of New York Mellon	36,8%	2,78	425,11
PayPal	33,3%	2,42	78,72
Centene	30,0%	1,48	82,98
KBC Group	31,3%	2,95	379,8
CaixaBank	29,4%	3,42	672,2
Societe Generale	43,8%	1,49	1586,81
Discover Financial Services	35,7%	4,1	133,06

Джерело: складено авторками за даними Forbes [28].

ДОДАТОК В

Таблиця В

Структура опитування “Дослідження важливості різних аспектів гендерної нерівності серед жінок в міжнародних компаніях”

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
Відомості про респонденток			
1	Будь ласка, вкажіть свій гендер	3 варіантами відповіді	Жінка Чоловік Інша гендерна ідентичність
2	Чи маєте ви досвід роботи в міжнародній компанії?	3 варіантами відповіді	Так Ні
3	До якого сектору належить ваша компанія?	3 варіантами відповіді	Роздрібна, оптова торгівля Споживчі товари Автомобільна промисловість Готельний бізнес, сфера послуг Енергетика, комунальні послуги Гірничодобувна промисловість, металургія Нафтогазова, хімічна промисловість Промислові товари, будівництво Банківські, страхові, інвестиційні послуги Нерухомість Освітні послуги Медицина, фармацевтика, біохімія Інформаційні технології Телекомунікації, медіа, розважальні послуги

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
			Транспортні, логістичні послуги Професійні послуги Неприбуткова організація (державна служба, благодійність, міжнародна фінансово-технічна допомога, міжнародні організації)
4	Будь ласка, вкажіть розмір вашої компанії за кількістю працівників	3 варіантами відповіді	До 50 працівників 50-100 працівників 100-500 працівників 500-1000 працівників більше 1000 працівників
5	Будь ласка, вкажіть рівень вашої посади	3 варіантами відповіді	Інтернка/Стажерка або еквівалентна посада Спеціалістка або еквівалентна посада Старша спеціалістка або еквівалентна посада Менеджерка або еквівалентна посада Директорка або еквівалентна посада Членкиня ради директорів, правління або еквівалентна посада
6	Будь ласка, вкажіть ваш вік	3 варіантами відповіді	18-25 років 26-35 років 36-45 років 46-55 років 56-65 років більше 65 років
Досвід гендерної дискримінації			
7	Чи стикались ви особисто із дискримінацією за ознакою гендеру на робочому місці?	3 варіантами відповіді	Так Ні

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
8	Чи відомо вам про випадки дискримінації ваших колежанок на робочому місці?	3 варіантами відповіді	Так Ні
9	Будь ласка, оберіть тезу, яка найбільш влучно характеризує ваш досвід на роботі	3 варіантами відповіді	1) Гендерна дискримінація на роботі - систематичне явище в моїй компанії 2) Жінки в моїй компанії часто стикаються із проявами дискримінації 3) Випадки дискримінації в моїй компанії - швидше виключення з правил 4) Мені невідомо про випадки гендерної дискримінації в моїй компанії
Політика та ініціативи компанії			
10	Чи впроваджує ваша компанія ініціативи чи заходи, спрямовані на боротьбу із гендерною дискримінацією?	3 варіантами відповіді	1) Так, моя компанія веде системну роботу щодо подолання гендерної дискримінації 2) Так, моя компанія впроваджує поодинокі ініціативи щодо боротьби із дискримінацією 3) Ні, моя компанія не займається питаннями гендерної дискримінації 4) Мені невідомо
11	Чи існують у вашій компанії внутрішні політики, положення, які регулюють питання гендерної дискримінації?	3 варіантами відповіді	Так Ні Мені невідомо
12	Чи існує у вашій компанії окрема посада/роль, відповідальна за рівність/інклюзивність?	3 варіантами відповіді	Так Ні Мені невідомо
13	Чи наявні у вашій компанії процедури та канали для повідомлення (ріпортінгу) дискримінаційних дій?	3 варіантами відповіді	Так Ні Мені невідомо

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
14	Чи погоджуєтесь ви із тим, що керівництво вашої компанії робить достатньо для боротьби із гендерною дискримінацією?	3 варіантами відповіді	1) Цілком погоджуюсь 2) Більше погоджуюсь ніж не погоджуюсь 3) Більше не погоджуюсь ніж погоджуюсь 4) Цілком не погоджуюсь
Оцінка важливості проявів гендерної нерівності			
15	Блок "Персонал та культура організації". Наскільки критичними, на вашу думку, є запропоновані прояви дискримінації? <i>Де 1 - "не вважаю їх дискримінаційними", 5 - "вважаю їх абсолютно неприпустимими"</i>	Таблиця з варіантами відповіді	Стовпці: 1, 2, 3, 4, 5 Рядки: - Словесні образи (в тому числі сексистські жарти, використання зменшено-пестливих виразів, неоднозначні тези і порівняння) - Психологічний тиск (знецінення досягнень, необґрунтована, груба критика, залякування тощо) - Фізичні контакти без згоди (обійми, поплескування по спині, торкання до плеча, руки тощо) - Нехтування гендерно-нейтральною лексикою (звертання по типу "хлопці", "бізнесмени" до змішаної аудиторії) - Нехтування фемінітивами (якщо жінка вживає по відношенню до себе фемінітиви) - Соціальна сегрегація (в тому числі ігнорування жінок, їх виключення із командних обговорень або позаробочих активностей) - Транслявання гендерних упереджень в робочому середовищі та прийняття рішень на їх основі (наприклад тверджень про те, що жінки надто емоційні, і відмова жінці в певній позиції на основі цього упередження) - Фізичне та сексуальне насильство
16	Блок "Персонал та культура організації". Наскільки часто ви стикались із запропонованими проявами на власному	Таблиця з варіантами відповіді	Стовпці: 1, 2, 3 Рядки: аналогічні до питання 15.

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
	<p>досвіді або досвіді своїх колежанок? <i>Де 1 - "ніколи", 2 - "інколи", 3 - "часто або постійно"</i></p>		
17	<p>Блок "Винагорода". Наскільки критичними, на вашу думку, є запропоновані прояви дискримінації? <i>Де 1 - "не вважаю їх дискримінаційними", 5 - "вважаю їх абсолютно неприпустимими"</i></p>	Таблиця з варіантами відповіді	<p>Стовпці: 1, 2, 3, 4, 5 Рядки: - Розрив в оплаті праці (фіксована винагорода) між чоловіками і жінками на аналогічних посадах - Упереджене нарахування бонусів, премій - Наявність в компанії бонусів, які чоловікам отримати легше ніж жінкам (наприклад, за понаднормову роботу, оскільки жінки частіше виступають доглядальницями за дітьми, людьми похилого віку та опікуються домашнім господарством) - Складнощі із оформленням відпустки по догляду за дитиною (в тому числі для чоловіка) - Відмови у оформленні лікарняних по догляду за дитиною</p>
18	<p>Блок "Винагорода". Наскільки часто ви стикались із запропонованими проявами на власному досвіді або досвіді своїх колежанок? <i>Де 1 - "ніколи", 2 - "інколи", 3 - "часто або постійно"</i></p>	Таблиця з варіантами відповіді	<p>Стовпці: 1, 2, 3 Рядки: аналогічні до питання 17.</p>
19	<p>Блок "Професійне та кар'єрне зростання". Наскільки критичними, на вашу думку, є запропоновані прояви дискримінації? <i>Де 1 - "не вважаю їх дискримінаційними", 5 - "вважаю їх абсолютно неприпустимими"</i></p>	Таблиця з варіантами відповіді	<p>Стовпці: 1, 2, 3, 4, 5 Рядки: - Низький рівень репрезентації жінок в компанії (на всіх рівнях ієрархії чоловіків значно більше ніж жінок) - Низький рівень репрезентації жінок на керівних та представницьких посадах, в тому числі в органах правління</p>

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
			<ul style="list-style-type: none"> - “Скляна стеля” - неможливість для жінки отримати підвищення, починаючи з певного рівня посади - Упереджене ставлення до призначення корпоративного навчання (чоловіки частіше проходять навчальні курси, сертифікації тощо) - Призначення жінкам легших робочих задач (у порівнянні із чоловіками однакової кваліфікації) - Відмова у наймі та упереджене ставлення до молодих жінок, аргументовані їх можливим виходом у декретну відпустку
20	<p>Блок "Професійне та кар'єрне зростання".</p> <p>Наскільки часто ви стикались із запропонованими проявами на власному досвіді або досвіді своїх колежанок?</p> <p><i>Де 1 - "ніколи", 2 - "інколи", 3 - "часто або постійно"</i></p>	Таблиця з варіантами відповіді	<p>Стовпці: 1, 2, 3</p> <p>Рядки: аналогічні до питання 19.</p>
21	<p>Блок "Політики і процеси".</p> <p>Наскільки критичними, на вашу думку, є запропоновані прояви дискримінації?</p> <p><i>Де 1 - "не вважаю їх дискримінаційними", 5 - "вважаю їх абсолютно неприпустимими"</i></p>	Таблиця з варіантами відповіді	<p>Стовпці: 1, 2, 3, 4, 5</p> <p>Рядки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Нехтування особливостями жіночої фізіології під час створення робочого місця (висота та конфігурація виробничих станків, офісних меблів, розміри уніформи тощо) - Відсутність необхідної інфраструктури (роздільних вбиралень тощо) - Заборона жінкам виконувати певні види роботи (наприклад роботи зі шкідливими умовами праці) або працювати у нічну зміну - Відмінні вимоги до дрес-коду (наприклад, виключно спідниці, взуття на підборах тощо) - Відсутність дієвих каналів повідомлення про гендерну дискримінацію та процедур врегулювання дискримінаційних ситуацій
22	Блок "Політики і процеси".	Таблиця з	Стовпці: 1, 2, 3

№	Питання	Тип питання	Варіанти відповіді
	<p>Наскільки часто ви стикались із запропонованими проявами на власному досвіді або досвіді своїх колежанок? <i>Де 1 - "ніколи", 2 - "інколи", 3 - "часто або постійно"</i></p>	варіантами відповіді	Рядки: аналогічні до питання 21.
23	Якщо ви стикались ви з проявами дискримінації, які не були описані в даному опитувальнику, будь ласка, поділіться своїм досвідом.	Відкрите питання	

Джерело: складено авторкою.

ДОДАТОК Г

Таблиця Г

Характеристика респонденток опитування

№	Характеристика	Розподіл
1	Гендер	Жінка - 65 осіб Інше - 0 осіб
2	Досвід роботи в міжнародних компаніях	Так - 61 особа (приймаємо за 100% - загальна кількість респонденток N) Ні - 4 особи
3	Сектор компанії	Професійні послуги - 45,9% Фінансова, банківська, інвестиційна діяльність - 31,1% Інше - 23%
4	Розмір компанії за кількістю працівників	До 50 працівників - 14,8% 50-100 працівників - 21,3% 100-500 працівників - 26,2% 500-1000 працівників - 11,5% більше 1000 працівників - 26,2%
5	Рівень посади	Інтернка/Стажерка або еквівалентна посада - 6,6% Спеціалістка або еквівалентна посада - 45,9% Старша спеціалістка або еквівалентна посада - 19,7% Менеджерка або еквівалентна посада - 19,7% Директорка або еквівалентна посада - 3,3% Членкиня ради директорів, правління - 0%
6	Вік	18-25 років - 54,1% 26-35 років - 23% 36-45 років - 9,8% 46-55 років - 11,5% 56-65 років - 1,6% більше 65 років - 0%

Джерело: складено авторкою за результатами опитування.