



## Влияние женщин-руководителей на рентабельность компании: эмпирический анализ российских банков

*Менлебаев Р.Р.<sup>1</sup>, Галияхметова Р.Р.<sup>1</sup>, Оман Э.С.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

### АННОТАЦИЯ:

Субъективная оценка, сформировавшаяся вследствие стереотипов и предубеждений, не должна становиться препятствием для получения руководящей должности. В связи с этим целью данной работы является изучение наличия влияния женщины-руководителя на эффективность компании. Отдельное внимание в работе уделено анализу предпосылок гендерного неравенства в России с исторической точки зрения. Проанализировав предыдущие исследования по данной тематике, мы утверждаем, что в случаях, когда генеральным директором российского банка является женщина, финансовые показатели не ухудшаются или незначительно улучшаются. Мы проверяем нашу теорию на 15-летних панельных данных 139 российских государственных и негосударственных банков. Полученная нами множественная регрессия позволяет сделать вывод о том, что наша гипотеза верна. Следовательно, рассматривая кандидатуры на позицию председателя правления, совет директоров российских банков может быть уверен, что пол их будущего CEO не окажет никакого значительного влияния.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** гендер CEO, рентабельность, российские банки.

### The influence of female CEO on the company's profitability: empirical analysis of Russian banks

*Menlebaev R.R.<sup>1</sup>, Galiakhmetova R.R.<sup>1</sup>, Oman E.S.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Kazan Federal University, Russia

### Введение

В марте 2020 года компания Deloitte представила собственное исследование на тему «Женщины-СЕО в России» [1] (Trofimova, Alexeev, Hyun Zin, Mameshova, 2020). В исследовании говорится, что процент руководителей женского пола в России на протяжении последних лет сохраняется на уровне 20%. Данный показатель выше среднего по миру примерно в 4,5 раза, но тем не менее уступает Европе, где доля женщин среди CEO составляет 34,8%.

Примечательно, что согласно данным аналитического отчета аудиторско-консалтинговой сети Grant Thornton, до 2018 года Россия три года лидировала в мировом рейтинге стран с наибольшим числом жен-

щин в топ-менеджменте компаний [2] (Thornton, 2017). За 5 лет, с 2013 по 2017 год, процент высших управленческих позиций в России, занятых женщинами, возрос на 16 процентных пунктов и равнялся 47%. При этом этот же показатель на 2021 год сократился до 33% при среднемировом уровне, равном 31%.

Одной из причин, по которой Россия опережает по числу женщин-руководителей ведущие державы, в числе которых Германия, Япония и Великобритания, может быть наследие прошлого. Россия одна из первых стран в мире, законодательно провозгласившая равенство прав мужчин и женщин в 1917 году. Октябрьская революция дала женщинам равные с мужчинами юридические права, поскольку равенство провозглашалось всеобщей пролетарской идеей. Политическое равноправие женщин было закреплено в первой советской конституции от 1918 года. А в 122 статье Конституции СССР 1936 года говорилось: «Женщине в СССР предоставляются равные права с мужчиной во всех областях хозяйственной, государственной, культурной и общественно-политической жизни».

Известный американский аналитик Уильям Мендель в своей работе «Soviet Women in the Work Force and Professions» утверждает, что равноправие полов в СССР оставалось не только на бумаге. В ней автор приводит статистику, согласно которой к 1959 году в стране установился паритет между мужчинами и женщинами менеджерами в таких областях, как управление магазинами и коммерческими организациями (49% женщин), руководство ЖКХ (49% женщин), управление предприятиями обществен-

#### ABSTRACT:

The subjective assessments formed as a result of stereotypes and prejudices should not become an obstacle to getting a manager position. In this regard, the purpose of this article is to study the existence of the influence of female CEO on the profitability of the company. Special attention is paid to the analysis of the prerequisites for gender inequality in Russia from a historical point of view. After analyzing previous studies on this topic, the authors argue that in cases where the Chief Executive Officer of a Russian bank is a woman, financial indicators do not deteriorate or slightly improve. The authors test the theory using 15 years of panel data from 139 Russian public and non-public banks. The obtained multiple regression allows to conclude that the authors' hypothesis is correct. Consequently, when considering candidates for the position of Chief Executive Officer, the board of directors of Russian banks can be confident that the gender of their future CEO will not have any significant impact.

**KEYWORDS:** CEO gender, profitability, Russian banks

**JEL Classification:** G34, M14, M51

**Received:** 20.03.2022 / **Published:** 30.09.2022

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Menlebaev R.R. (menlebaevramil@gmail.com)

#### CITATION:

Menlebaev R.R., Galiakhmetova R.R., Oman E.S. (2022) Vliyaniye zhenschin-rukovoditeley na rentabelnost kompanii: empiricheskiy analiz rossiyskikh bankov [The influence of female CEO on the company's profitability: empirical analysis of Russian banks]. Liderstvo i menedzhment. 9. (3). – 657–670. doi: 10.18334/lim.9.3.114550

ного питания (52% женщин). Также, по данным Менделя, благодаря провозглашенной в СССР равной оплате женщинам за равный труд советские работницы зарабатывали от 50 до 100% больше, чем в любой некоммунистической стране, относительно общей заработной платы [3] (*Mandel, 1971*).

Уильям Мендель также критикует высказывание, согласно которому равенство полов является побочным эффектом индустриализации и урбанизации страны. Американский аналитик подкрепляет свое мнение примером Скандинавских стран, которые прошли через этап индустриализации, но все еще сталкивались с половой дискриминацией. Следовательно, логично было бы предположить, что равноправие в стране стимулируется не за счет перехода экономики страны на следующий этап развития, а по политическим причинам, как в случае с СССР.

## Теоретическая основа

### 1. Наследие СССР

Для более детального разбора отношения к женщинам-руководителям со стороны представителей власти в СССР обратимся к работе Кочкиной Е.В [4] (*Kochkina, 2003*). Анализируя представительство женщин в структурах власти СССР, автор приводит статистику доли женщин, избранных в Верховный Совет СССР – высший представительный и законодательный орган СССР. На *рисунке 1* сравниваются данные Кочкиной Е.В. и процент женщин в парламентах трех Скандинавских стран – Дании, Норвегии и Финляндии.

На представленном выше графике видно, что на протяжении нескольких десятков лет женщины были представлены во власти в СССР в большем количестве, чем в Скандинавии. Но можно ли исходя из этих данных сделать вывод о доверии к женщинам в управлении страной со стороны советских властей? Кочкина Е.В. решительно опровергает данную гипотезу, приводя несколько общеизвестных фактов из советской истории.

Во-первых, автор замечает, что Верховный Совет начиная с 20-х годов был простой декларацией, т.е. подтверждал уже принятые решения и не имел никакой власти над министерствами. Реальная же власть сосредотачивалась в руках членов ЦК КПСС,

## ОБ АВТОРАХ:

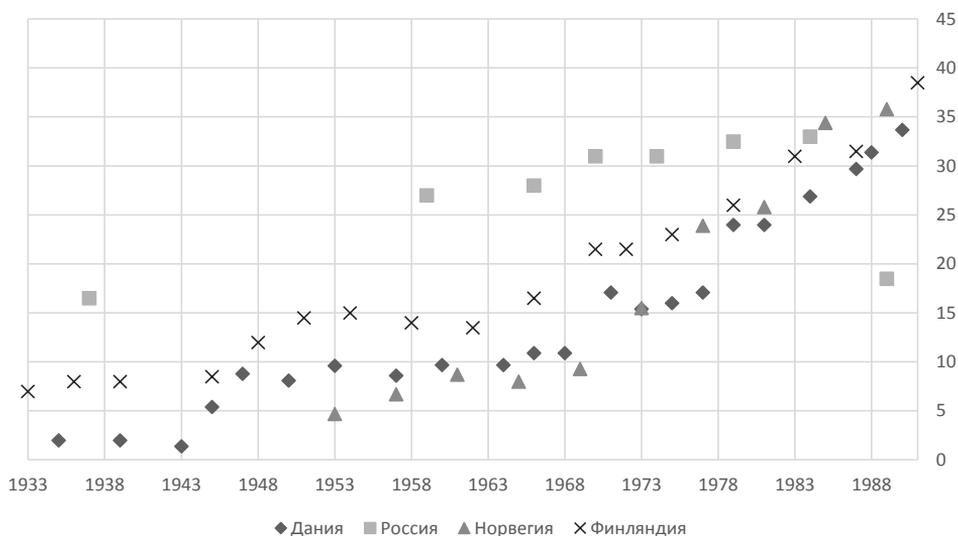
**Менлебаев Рамиль Рястович**, студент Института управления, экономики и финансов, магистр (menlebaevramil@gmail.com)

**Галияхметова Рамиля Расимовна**, PhD; доцент центра магистратуры (rgaliakhmetova@kpfu.ru)

**Оман Эрик Сарпонг**, студент Института управления, экономики и финансов, магистр (eric\_sarpong@rocketmail.com)

## ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Менлебаев Р.Р., Галияхметова Р.Р., Оман Э.С. Влияние женщин-руководителей на рентабельность компании: эмпирический анализ российских банков // *Лидерство и менеджмент*. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 657–670. doi: [10.18334/lim.9.3.114550](https://doi.org/10.18334/lim.9.3.114550)



**Рисунок 1.** Динамика присутствия женщин в законодательных органах, %  
 Источник: составлено авторами на основе [4–7] (Kochkina, 2003; Matland, 2005).

в котором максимальный процент женщин до 1988 года составлял 4,4% [4] (Kochkina, 2003).

Во-вторых, несколько исследователей [8, 9] (Lentini, 1993; Clark, 1991) описывают типичную представительницу Верховного Совета и ЦК КПСС как преимущественно молодую девушку иной национальности, чем русская, работающую на текстильной промышленности или в колхозе и не переизбиравшуюся на новый срок. На этой основе авторы настаивают, что представленность женщин во власти в СССР носила декоративный характер. В пользу данной гипотезы Кочкина приводит тот факт, что никто из женщин, являвшихся в 1989 году членами ЦК КПСС, не был избран по квоте ЦК КПСС на Съезд народных депутатов.

## 2. Гендерные проблемы в современной России

Теперь рассмотрим статистику представительства женщин во власти в постсоветский период на *рисунке 2*, взяв для сравнения долю женщин в Государственной Думе РФ и в парламенте все тех же Скандинавских стран.

После развала СССР у новой власти отсутствовала необходимость в декларативности, и как следствие, перед нами предстала объективная картина – в то время как Скандинавские страны все ближе приближались к паритету полов в законодательных органах власти, в России доля женщин в Госдуме за почти 30 лет не превысила 16%.

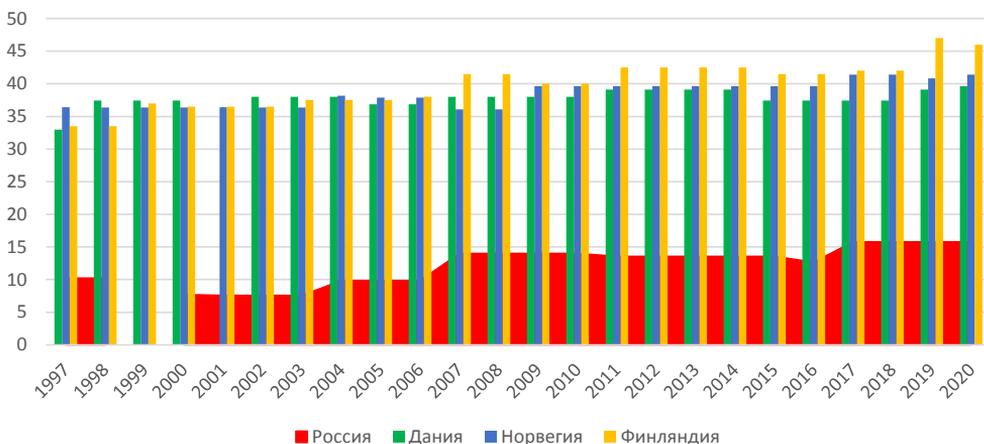
Результатом анализа положения женщин в СССР стало выявление двух фактов. Во-первых, СССР, уделяя отдельное внимание равноправию женщин, удалось обойти в этом вопросе страны Запада, достигнув паритета полов в управлении организациями

в некоторых сферах экономики. Во-вторых, следует отметить, что советская власть все же не доверяла женщинам принимать важные политические решения.

Из полученных результатов можно сделать вывод о том, что высокие показатели женщин в топ-менеджменте, показанные Россией несколько лет назад, действительно могут быть следствием политики Советского Союза. Однако обратимся к словам китайского философа Конфуция, который говорил: «Нрав правителя подобен ветру, а нрав народа – траве. Куда дует ветер, туда и клонится трава». Из слов великого мыслителя прошлого выходит, что недоверие к женщинам-руководителям со стороны советских властей должно было передаваться и советскому обществу, а оно, соответственно, должно было передать это недоверие по наследству обществу российскому.

Для подтверждения вышепредложенной гипотезы обратимся к исследованию компании «Ромир» и международного сообщества исследовательских компаний GlobalNR, проведенного в апреле 2020 года [10]. По итогам работы исследователи, проанализировав 10 стран, включающих Бразилию, Великобританию, Германию, Индию, Италию, Россию, США, Таиланд, Южную Корею и Китай, именно в России выявили больше всего людей, негативно относящихся к идее об увеличении числа женщин-руководителей. Также, согласно опросу компании Ernst&Young, лишь 7% респондентов хотели бы видеть в роли руководителя женщину; 50% опрошенных хотели бы работать под началом мужчины, а для 43% пол руководителя оказался не важен [11].

Скептическое отношение общества, в свою очередь, может негативно влиять как на желание женщин в продвижении по карьерной лестнице, так и на выбор лиц, принимающих решение о назначении на высшие позиции в компании. На наш взгляд, субъективная оценка, сформировавшаяся вследствие стереотипов и предубеждений, не должна становиться препятствием для получения руководящей должности. Напротив,



**Рисунок 2.** Динамика присутствия женщин в законодательных органах, %

Источник: составлено авторами на основе [6].

лишь объективная оценка, подкрепленная результатами эмпирических исследований, может стать рациональным обоснованием выбора. В связи с этим целью данной работы является исследование существования влияния руководителей женского пола на эффективность работы компании. Объектом исследования выступают показатели рентабельности банков, а предметом – их характер динамики в период руководства женщин CEO.

Прежде чем перейти непосредственно к анализу, обратимся к мировой статистике и сравним ее с российскими показателями. Так, в США только 5% CEO коммерческих банков женского пола [12]. При этом из 80 крупнейших финансовых институтов США и Европы 7 возглавляют женщины [13]. В России в 12 системно значимых банках на начало 2021 года на позиции председателя правления представительниц женского пола не оказалось. Также среди 228 банков в России в 2019 году количество женщин CEO равнялось 62, что составляет чуть более 27%. Данные о составе правления были взяты с официальных сайтов российских банков.

### Результаты предшествующих эмпирических исследований

Одной из гипотез, оправдывающей низкую долю женщин в руководстве банковских организаций, может быть предположение о наличии большей компетентности у мужчин в сфере управления. Для подтверждения или опровержения данной гипотезы обратимся к эмпирическим исследованиям ученых, изучавших данный вопрос.

В вышеприведенном исследовании от Deloitte, в котором изучались взаимосвязь гендерного профиля генеральных директоров и показатель эффективности российских компаний, авторы пришли к выводу, что «женщины демонстрируют высокий уровень эффективности при управлении капиталом и валовой прибылью, а у возглавляемых женщинами микрокомпаний стабильно выше все финансовые показатели. В небольших компаниях женщины-CEO демонстрируют в среднем лучшую, чем у мужчин, рентабельность продаж по валовой прибыли, однако меньшую эффективность по чистой прибыли».

Ученые из США, Кристиан Дезсо и Дэвид Росс, в своей статье выявили, что для компаний, ориентированных на инновации, при прочих равных наблюдается следующая закономерность: стоимость компании возрастает на 1%, или в среднем более 40 миллионов долларов, при репрезентации женщины в высшем руководстве. Эта теория была проверена авторами с помощью панельных данных за 15 лет по деятельности компаний из S&P-1500 [14] (*Dezsö, Ross, 2012*).

Анализируя 394 французских компаний за период с 2001 по 2010 год, ученые заметили положительное влияние паритета полов на эффективность компании. Отдельное внимание авторы обращают на следующую особенность: для семейных компаний женщины оказывают более благоприятное влияние, когда находятся в совете директоров, в то время как в несемейных компаниях женщины лучше работают в должности CEO [15] (*Nekhili, Chakroun, Chtioui, 2018*).

Также утверждается, что женщины лучше подходят для замены генеральных директоров – мужчин в компаниях, переживающих кризис. Недавнее исследование о преемственности генеральных директоров показывает, что недавно назначенные женщины – генеральные директора увеличивают шансы улучшить ситуацию с рисками в проблемных компаниях. Авторы подтверждают, что женщины, только пришедшие на позицию CEO, принимают решения, повышающие эффективность фирмы за счет снижения уровня риска компании [16] (*Rigolini, Gabaldon, Goldeng, 2021*).

В Швеции Дю Ритц и Хенрексон не обнаружили никакой значимой связи между присутствием женщин в советах директоров и результатами деятельности местных компаний – занятостью, прибыльностью или ростом заказов [17] (*Du Rietz, 2000*). Кроме того, было доказано, что женщины-руководители вносят позитивный и значительный вклад в организационные инновации [18] (*Torchia, 2018*). К похожему результату пришла и Самойлюкова Д.С. из НИУ ВШЭ при анализе 10 000 крупнейших европейских компаний. В данной работе было эмпирически доказано отсутствие негативного влияния женщин в управлении на финансовые показатели компаний, возглавляемых ими [19] (*Samoilyukova, 2020*).

На основании вышераассмотренных эмпирических исследований можно сделать вывод о том, что присутствие женщин в руководстве компаний как минимум не ухудшает экономическое состояние компаний, в отдельных случаях оказывая положительное влияние. При этом стоит отметить, что данные результаты были получены по итогам исследований в нескольких странах и в разных секторах бизнеса.

## Метод

### 1. Определение данных и переменных

После рассмотрения наиболее релевантных работ по теме можно перейти к построению эконометрической модели. Для этого следует сформулировать основную гипотезу и предположения, рассмотреть имеющиеся данные, выбрать переменные и построить множественную регрессию, а затем проверить, выполнена ли гипотеза.

Основную гипотезу данного исследования можно сформулировать следующим образом: в случаях, когда председателем правления российского банка является женщина, финансовые показатели (ROA и ROE) не ухудшаются либо слабо улучшаются.

Для построения модели были выбраны панельные данные с 2005 по 2019 год 139 российских публичных и непубличных банков из открытых источников. Для анализа используются ряд эндогенных и экзогенных переменных. Остановимся на каждой из них отдельно.

Общие параметры: *bank* – порядковый номер банка; *bankname* – название банка; *year* – год.

Эндогенные (объясняемые) переменные: *roa* – финансовый показатель, отражающий эффективность использования активов банка, рассчитанный путем деления чистой прибыли на активы; *roe* – показатель эффективности использования собст-

венных средств банка, рассчитанный путем деления чистой прибыли на собственный капитал. Показатели были рассчитаны по данным из годовых отчетов по международным стандартам финансовой отчетности.

Экзогенные (объясняющие) переменные:

- femseo – бинарная переменная, принимающая значение, равное единице, если женщина занимает пост председателя правления, и равная нулю в обратном случае;
- foreign – бинарная переменная, принимающая значение, равное единице, если CEO получил образование за границей (за исключением ближнего зарубежья). Гипотеза, стоящая за выбором данной переменной, заключается в предположении о более развитой системе образования в сфере экономики и финансов в странах, имеющих большой опыт ведения бизнеса при рыночной экономике, чем в странах бывшего СССР. Полученные знания, в свою очередь, CEO может конвертировать в повышенную рентабельность банка;
- seogerlace – бинарная переменная, принимающая значение, равное единице, если CEO банка был смнен. За выбором переменной стоит гипотеза о значительном положительном или отрицательном влиянии смены руководства банка;
- seoage – возраст председателя правления. Данная переменная может рассказать о важности опыта и связей, наработанных на протяжении долгого времени в одном банке, на финансовые результаты банка;
- Intotas – логарифм от суммы активов – переменная, которая учитывает размер банка;
- Intotliab – логарифм от суммы активов – переменная, отражающая уровень задолженности.

В *таблице 1* представлена описательная статистика для переменных, использованных в исследовании, а также их корреляции. В 26 процентах случаев женщины являлись председателями правления, что отражает их низкую репрезентативность на данном посту. Средний возраст CEO в российских банках составляет около 47 лет, а средний процент увольнений за все время наблюдений равнялся 12,87%. Также можно заметить низкое число председателей правления, получивших свое образование за рубежом.

Из *таблицы 1* видно, что женщины-CEO оказывают положительное влияние на показатель рентабельности активов и негативное – на рентабельность капитала. Однако коэффициенты корреляции настолько малы, что подтвердить явную зависимость не представляется возможным. Также для большинства переменных коэффициент корреляции близок к нулю, из чего можно заключить, что коллинеарность не является существенной проблемой для нашего анализа.

Используя программу STATA, была построена модель для коэффициентов рентабельности. Ниже в *таблице 2* представлены результаты для ROE и ROA.

Таблица 1

## Описательная статистика

	Mean	Std. Dev	roe	roa	femceo	foreign	ceoage	ceorep-e	Intotas	Intot-b
roe	0,0771	0,6569	1.0000							
roa	0,0131	0,0461	0.1907	1.0000						
femceo	0,2637	0,4407	-0.0006	0.0217	1.0000					
foreign	0,1292	0,3355	0.0210	0.0660	-0.1070	1.0000				
ceoage	47,4222	8,9521	-0.0332	-0.0072	0.1282	-0.0937	1.0000			
ceoreplace	0,1287	0,3349	-0.1171	-0.0576	0.0533	0.1231	-0.1623	1.0000		
Intotas	9,4552	1,9941	0.0125	-0.0469	-0.0946	0.1550	-0.0191	0.0419	1.0000	
Intotliab	9,2212	2,1030	0.0094	-0.0766	-0.1005	0.1519	-0.0471	0.0467	0.9899	1.0000

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

## Множественный линейный регрессионный анализ

	ROE	ROA
femceo	0.044 (0.076)	0.02** (0.009)
foreign	0.105 (0.089)	0.039*** (0.01)
ceoreplace	-0.111** (0.046)	-0.003 (0.005)
ceoage	0.0004 (0.003)	0.0003 (0.0004)
Intotas	0.043 (0.034)	
Intotliab		-0.003 (0.003)
R <sup>2</sup>	0.02	0.015
Number of observations	1148	1139

Стандартные ошибки указаны в скобках. Уровни значимости: \* < 0,1, \*\* < 0,05 и \*\*\* < 0,01.

Источник: составлено авторами.

Несмотря на положительный знак при переменной femceo, высокое р-значение переменной указывает на то, что пол СЕО банка не оказывает значительного эффекта на коэффициент ROE. Также о низкой объясняющей способности модели говорит и крайне низкий коэффициент детерминации R<sup>2</sup>. При этом стоит отметить, что смена председателя правления действительно оказала влияние на финансовые показатели банков. Влиянию увольнения СЕО на показатели рентабельности будут посвящены последующие исследования.

Иные результаты можно увидеть в случае, когда объясняемой переменной является рентабельность активов. Таблица 2 показывает, что коэффициент при переменной

femseo является значимым для 5%-ного уровня значимости, а также положительным. Судя по приведенным выше результатам, еще большее влияние на ROA оказывает образование CEO, полученное за границей. Однако модель обладает крайне низким коэффициентом множественной детерминации, что говорит о низкой объясняющей способности модели.

### Заключение

Описанные выше модели позволяют сделать вывод, что при нахождении женщины на позиции CEO рентабельность компании либо не подвергается значительным изменениям, как в случае с ROE, либо становится немного выше, как в примере с ROA. Следовательно, участие женщин в управлении увеличивает эффективность компании или как минимум не ухудшает ее.

Таким образом, наша гипотеза, утверждающая, что в случаях, когда председателем правления российского банка является женщина, финансовые показатели не ухудшаются либо слабо улучшаются, подтвердилась.

Постепенное увеличение количества компаний, готовых приглашать женщин на высшие руководящие посты, свидетельствует о смене парадигмы в мире. В частности, крупнейшие банки США, Великобритании, Норвегии и Швеции доверяют управлению представительницам женского пола. Россия также следует этому тренду, немного отставая от развитых стран. Благодаря изменениям в мире у исследователей появляется больше информации для анализа влияния пола на финансовые показатели компаний. Приведенные в работе статьи на данную тематику, а также проведенный эмпирический анализ свидетельствуют об отсутствии какого-либо влияния, в некоторых случаях подчеркивая незначительные улучшения отдельных показателей организаций под руководством женщин. Следовательно, рассматривая кандидатуры на позицию председателя правления, совет директоров российских банков может быть уверен, что пол их будущего CEO не окажет никакого значительного влияния.

### ИСТОЧНИКИ:

1. Трофимова Е., Алексеев А., Хен Зин Х., Мамешева М. Женщины-СЕО в России // Deloitte. – 2020. – с. 1–15.
2. Thornton G. Women in business: New perspectives on risk and reward. – London, UK: Grant Thornton International Ltd., 2017. – 24 p.
3. Mandel W. M. Soviet Women in the Work Force and Professions // American Behavioral Scientist. – 1971. – № 2. – p. 255–280. – doi: 10.1177/000276427101500208.
4. Кочкина Е.В. Представительство женщин в структурах власти России, 1917–2002 гг. / Гендерная реконструкция политических систем. – СПб.: ИСПГ-Алетейя, 2003. – 5–15 с.
5. Women as Members of Parliament. Parliament of Finland. Eduskunta.fi. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eduskunta.fi/EN/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/>

- yhteiskunta/womens-suffrage-110-years/Pages/women-as-members-of-parliament.aspx (дата обращения: 21.03.2022).
6. Parline – global data on national parliaments. Data.ipu.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://data.ipu.org/content/parline-global-data-national-parliaments> (дата обращения: 21.03.2022).
  7. Matland R. E. The Norwegian experience of gender quotas // CEE Network for Gender Issues Conference. Budapest, Hungary, 2005. – p. 64.
  8. Lentini P. A note on women in the CPSU Central Committee, 1990 // Europe-Asia Studies. – 1993. – № 4. – p. 729–736. – doi: 10.1080/09668139308412117.
  9. Clark W.A. Token representation in the CPSU central committee // Soviet Studies. – 1991. – № 5. – p. 913–929. – doi: 10.1080/09668139108411971.
  10. Лисицына М. Россияне негативнее всех отнеслись к росту доли женщин в руководстве. Rbc.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/society/03/01/2021/5fed62f89a7947716a37bb49?from=newsfeed> (дата обращения: 21.03.2022).
  11. Женщины в бизнесе: мифы и реальность. Ey.com. [Электронный ресурс]. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/topics/eww/ey-eww-2019-study.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/eww/ey-eww-2019-study.pdf) (дата обращения: 21.03.2022).
  12. Credit Unions and CEO Gender. Cuna.org. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cuna.org/uploadedFiles/Global/About\\_Credit\\_Unions/CEO%20Gender%20Policy%20Brief%20-%2010-31-18.pdf](https://www.cuna.org/uploadedFiles/Global/About_Credit_Unions/CEO%20Gender%20Policy%20Brief%20-%2010-31-18.pdf) (дата обращения: 04.03.2021).
  13. Palash Ghosh. As Jane Fraser Heads Up Citi, Female CEOs At Large Banks Remain Few and Far Between. Forbes.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.com/sites/palashghosh/2021/03/03/as-jane-fraser-heads-up-citi-female-ceos-at-large-banks-remain-few-and-far-between/?sh=6db953f4893b> (дата обращения: 21.03.2022).
  14. Dezsö C.L., Ross D.G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation // Strategic Management Journal. – 2012. – № 9. – p. 1072–1089. – doi: 10.1002/smj.1955.
  15. Nekhili M., Chakroun H., Chtioui T. Women’s leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms // Journal of Business Ethics. – 2018. – № 2. – p. 291–316. – doi: 10.1007/s10551-016-3340-2.
  16. Rigolini A., Gabaldon P., Goldeng E.L.B. CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived // Scandinavian Journal of Management. – 2020. – № 1. – p. 101–138. – doi: 10.1016/j.scaman.2020.101138.
  17. Du Rietz A., Henrekson M. Testing the female underperformance hypothesis // Small Business Economics. – 2000. – № 1. – p. 1–10. – doi: 10.1023/A:1008106215480.
  18. Torchia M. et al. Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach // Scandinavian Journal of Management. – 2018. – № 2. – p. 215–224. – doi: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.

19. Самойлюкова Д.С. Влияние участия женщин в управлении компании на эффективность деятельности компании // Научно-практические исследования. – 2020. – № 7–8(30). – с. 17–26.

## REFERENCES:

- Clark W.A. (1991). *Token representation in the CPSU central committee Soviet Studies*. 43 (5). 913–929. doi: 10.1080/09668139108411971.
- Credit Unions and CEO GenderCuna.org. Retrieved March 04, 2021, from [https://www.cuna.org/uploadedFiles/Global/About\\_Credit\\_Unions/CEO%20Gender%20Policy%20Brief%20-%2010-31-18.pdf](https://www.cuna.org/uploadedFiles/Global/About_Credit_Unions/CEO%20Gender%20Policy%20Brief%20-%2010-31-18.pdf)
- Dezsö C.L., Ross D.G. (2012). *Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation Strategic Management Journal*. (9). 1072–1089. doi: 10.1002/smj.1955.
- Du Rietz A., Henrekson M. (2000). *Testing the female underperformance hypothesis Small Business Economics*. 14 (1). 1–10. doi: 10.1023/A:1008106215480.
- Kochkina E.V. (2003). *Predstavitelstvo zhenshchin v strukturakh vlasti Rossii, 1917–2002 gg* [Representation of women in Russian government structures, 1917–2002] SPb.: ISPG-Aleteya. (in Russian).
- Lentini P. (1993). *A note on women in the CPSU Central Committee, 1990 Europe-Asia Studies*. 45 (4). 729–736. doi: 10.1080/09668139308412117.
- Mandel W. M. (1971). *Soviet Women in the Work Force and Professions American Behavioral Scientist*. 15 (2). 255–280. doi: 10.1177/000276427101500208.
- Matland R. E. (2005). *The Norwegian experience of gender quotas CEE Network for Gender Issues Conference*. 64.
- Nekhili M., Chakroun H., Chtioui T. (2018). *Women's leadership and firm performance: Family versus nonfamily firms Journal of Business Ethics*. (2). 291–316. doi: 10.1007/s10551-016-3340-2.
- Palash Ghosh. *As Jane Fraser Heads Up Citi, Female CEOs At Large Banks Remain Few and Far Between*Forbes.com. Retrieved March 21, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/palashghosh/2021/03/03/as-jane-fraser-heads-up-citi-female-ceos-at-large-banks-remain-few-and-far-between/?sh=6db953f4893b>
- Parline – global data on national parliamentsData.ipu.org. Retrieved March 21, 2022, from <https://data.ipu.org/content/parline-global-data-national-parliaments>
- Rigolini A., Gabaldon P., Goldeng E.L.B. (2020). *CEO succession with gender change in troubled companies: The effect of a new woman CEO on firm risk and firm risk perceived Scandinavian Journal of Management*. 37 (1). 101–138. doi: 10.1016/j.scaman.2020.101138.

- Samoylyukova D.S. (2020). *Vliyanie uchastiya zhenshchin v upravlenii kompanii na effektivnost deyatel'nosti kompanii* [The impact of women's participation in the management of the company on the effectiveness of the company]. *Nauchno-prakticheskie issledovaniya*. (7–8(30)). 17–26. (in Russian).
- Thornton G. (2017). *Women in business: New perspectives on risk and reward* London, UK: Grant Thornton International Ltd.
- Torchia M. et al. (2018). *Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach* *Scandinavian Journal of Management*. 34 (2). 215–224. doi: 10.1016/j.scaman.2018.02.001.
- Trofimova E., Alekseev A., Khyon Zin Kh., Mameshova M. (2020). *Zhenshchiny-CEO v Rossii* [Female CEOs in Russia]. *Deloitte*. 1–15. (in Russian).
- Women as Members of Parliament. Parliament of FinlandEduskunta.fi. Retrieved March 21, 2022, from <https://www.eduskunta.fi/EN/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/womens-suffrage-110-years/Pages/women-as-members-of-parliament.aspx>

