

Научная статья

УДК 334.024

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-426-446>

ПРОБЛЕМА ЖЕНСКОГО ЛИДЕРСТВА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Марина Алексеевна Измайлова¹, Евгения Юрьевна Корнева²,

Марина Валериевна Цуркан³✉

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, MAIzmaylova@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

² ООО «Русский Регистр – Балтийская инспекция», представительство в Москве, Москва, Россия, korneva@rusregister.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1656-0382>

³ Тверской государственный университет, Тверь, Россия, 080783@list.ru✉, <http://orcid.org/0000-0002-5951-8969>

Аннотация. Введение: в последние годы в научном сообществе ведется дискуссия о роли женщин, занимающих руководящие должности, по результатам которой делаются выводы о высоком потенциале женского лидерства. В корпоративном секторе соблюдение принципа гендерного равенства является одним из вопросов ESG-повестки, в которой G-компонент требует равноправного участия женщин в высшем руководстве корпоративных структур. **Цель:** анализ гендерного аспекта корпоративного управления на основе выявления эволюции женского лидерства и современных подходов к решению проблемы женского участия в руководстве компаний. **Методы:** системный и компаративный анализ, логический, концептуально-методологический и статистический методы. **Результаты:** определено законодательно закрепленное преимущество женского предпринимательства в до-революционной России по сравнению с европейскими странами. Доказана более низкая доля женщин в составе CEO крупнейших российских компаний. Выявлены барьеры управленческого роста женщин, определена их основная причина – устойчивый в общественном сознании стереотип «мужского» образа руководителя. Приведены экспериментальные данные, подтверждающие, что в кризисные времена при назначении руководителя компании предпочтение отдается женщине. Систематизация подходов к пониманию моделей лидерства позволила структурировать лидерство по уровням его развития, а по результатам компаративного анализа «мужского» и «женского» типов лидерства выявлены отличительные гендерные качества, доказывающие выраженную лидерскую направленность женщин. **Выводы:** успех женщин-руководителей детерминирован комплексом истинно женских качеств, которые в современной корпоративной среде приобретают особую ценность при выстраивании взаимоотношений со стейкхолдерами. Осознание высокого потенциала женского лидерства, способного дать компании экономический успех, подталкивает руководство на разработку решений, направленных на развитие управленческих способностей женщин и содействие их карьерному продвижению.

Ключевые слова: гендерное равенство, лидерство, управление, топ-менеджмент, руководитель, корпоративное управление, карьера



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Измайлова М. А., Корнева Е. Ю., Цуркан М. В. Проблема женского лидерства в корпоративном управлении // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 3. С. 426–446. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-426-446>.

Original article

THE PROBLEM OF FEMALE LEADERSHIP IN CORPORATE GOVERNANCE

Marina A. Izmailova¹, Evgenia Yu. Korneva², Marina V. Tsurkan³✉

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, MAIzmaylova@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7558-9639>

² Russian Register – Baltic Inspection in Moscow, Moscow, Russia, korneva@rusregister.ru, <https://orcid.org/0000-0002-1656-0382>

³ Tver State University, Tver, Russia, 080783@list.ru✉, <http://orcid.org/0000-0002-5951-8969>

Abstract. Introduction: in recent years, the scientific community has been involved into discussing the role and place of women in leadership positions, which results in drawing conclusions about the high potential of female leadership. In the corporate sector, compliance with the principle of gender equality is one of the ESG agenda issues, where the G-component requires equal participation of women in the top management of corporate structures. **Objectives:** analysis of the corporate governance gender aspect based on the identification of the female leadership evolution and modern approaches to female participation in the company management. **Methods:** system and comparative analysis, logical, conceptual-methodological, statistical methods. **Results:** the legislatively fixed advantage of female entrepreneurship in pre-revolutionary Russia in comparison with European countries has been determined. A lower proportion of women in the CEOs of the largest Russian companies has been proven. Barriers to women's managerial growth have been identified, the main reason being a stable stereotype of the "male" image of a leader in the public consciousness. Experimental data confirming that in appointing the company head at a crisis time the preference is given to a woman. Systematization of approaches to understanding leadership models allowed to structure leadership by levels of its development; as a result of the comparative analysis of "male" and "female" types of leadership, distinctive gender qualities have been identified that prove the pronounced leadership orientation of women. **Conclusions:** the success of female managers is determined by a set of true "feminine" qualities, which in the modern corporate environment are of particular value when building relationships with stakeholders. Awareness of the high potential of female leadership enabling the company's economic success pushes the management to develop solutions aimed at developing women's managerial abilities and promoting their career advancement.

Keywords: gender equality, leadership, management, top management, chief executive, corporate governance, career

For citation: Izmailova, M. A., Korneva, E. Yu. and Tsurkan, M. V. (2023), "The problem of female leadership in corporate governance", *Ars Administrandi*, vol. 15, no. 3, pp. 426–446, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-3-426-446>.

ВВЕДЕНИЕ

Ключевым фактором эффективного корпоративного управления, конкурентного успеха и устойчивости компаний выступает осознанное лидерство. В последние годы все чаще в научных дискуссиях стали акцентироваться вопросы значимости роли женщин в руководстве компаний. Этой проблематике посвящаются многочисленные исследования. По мере того как современные компании стремятся к построению корпоративной культуры, основанной на равенстве, разнообразии и инклюзивности, женщины разрушают сложившиеся стереотипы о своей неспособности возглавлять компании и обеспечивать их устойчивое развитие. Поскольку все большее число женщин занимают руководящие посты и достигают на этих позициях ощутимых профессиональных успехов, преимущества гендерного разнообразия в топ-менеджменте компаний становятся более очевидными. Достаточно убедительными выглядят результаты исследования McKinsey & Company, показывающие финансовое превосходство компаний с гендерно разнообразным исполнительным руководством: такие компании на 27 % чаще имеют рентабельность собственного капитала выше среднего¹ и на 21 % чаще превышают своих конкурентов по прибыльности². Другие данные указывают на то, что компании, руководство которых построено на гендерном равенстве, в большей степени готовы к решению сложных проблем, разработке и принятию более эффективных управленческих решений и демонстрируют более высокие показатели общей производительности труда³. Связано это в первую очередь с тем, что гендерно разнообразные команды создают более инклюзивную культуру в коллективе, становятся привлекательными для притока талантов и способными удержать лучшие квалифицированные кадры. В компаниях с большим количеством сотрудников-женщин наблюдается повышение общей удовлетворенности работой и организационная самоотверженность, у персонала происходит осознание значимости работы и снижение эмоционального выгорания.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Проблема женского лидерства нашла отражение в многочисленных научных публикациях как зарубежных, так и российских ученых. В числе видных иностранных исследователей стоит выделить Н. Бхат и Р. Сисодиа, в трудах которых проводится анализ «мужского» и «женского» типов руководителей и делается вывод о необходимости сочетания лучших качеств данных типов у руководителя при единоличном управлении или у членов управленческой

¹ *Women in the top of corporations: Making it happen* [Online] // McKinsey & Company official website. 2010. P. 8. URL: https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Organization/PDFs/Women_matter_oct2010_english (Accessed Apr. 4, 2023).

² *Неестественный отбор: зачем нужны гендерные квоты* [Электронный ресурс] // Forbes Woman. 2021. 5 сент. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/439003-neestestvennyj-otbor-zacem-nuzny-gendernye-kvoty> (дата обращения: 04.04.2023).

³ *Global gender gap report 2020: Insight report* [Online] // Official website of the World Economic Forum. P. 5. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf (Accessed Apr. 12, 2023).

команды при коллегиальном управлении (Бхат и Сисодиа, 2019). Р. Сисодиа, но уже в соавторстве с Дж. Макки, указывает на «сознательный» характер лидерства – вне зависимости от гендерной принадлежности, – который обеспечивает компании ведение социально ответственного бизнеса на ценностях, сопряженных с «женскими» качествами: добротой, эмпатией, взаимопомощью и проч. (Макки и Сисодиа, 2015, с. 199–204). Исследование влияния качеств руководителя на лидерство позволило бизнес-экспертам Дж. Максвеллу и Дж. Коллинзу выявить пять уровней лидерства – от эксперта-индивидуала до великого лидера (Максвелл, 2013). Достижению лидерского успеха предшествует весьма тернистый путь, на котором встречаются препятствия, особенно многочисленные в женской карьере – на этом сфокусированы работы С. Э. Хьюлетт, детально анализирующей преграды для вхождения женщин в топ-менеджмент компаний (Хьюлетт, 2019). Анализу причин, проявлений и путей преодоления барьеров в управленческой сфере посвящена работа (Ryan and Haslam, 2005, p. 84–87): в ней обстоятельно описывается феномен «стеклянного обрыва» и утверждается, что он дает женщине шанс проявить свои управленческие способности в кризисный период возглавляемой ею компании. Экспериментальное подтверждение эффекта «стеклянного обрыва» дается в работах С. Брюкмюллер и Н. Бранскомбе: ученые устанавливают связь данного эффекта с исторически сложившимися образами мужчины-руководителя и женщины-спасительницы⁴. Изучению «женских» качеств руководителя и разработке способов наращивания сильных сторон у женщин-руководителей посвящен научный труд коллектива зарубежных исследователей (Zenger et al., 2012). Выявлению сложностей восприятия женского лидерства и проведению его объективной оценки посвятила свое исследование группа ученых в составе (Hopkins et al., 2021).

Обзор научных трудов российских ученых следует начать с работы (Пушкарева и Пушкарева, 2021), в которой дается экскурс в историю развития предпринимательской карьеры российских женщин – от дореволюционного периода до наших дней. Существенно дополняет картину научная статья О. В. Бессчетновой и соавторов, где в дихотомической форме («за» и «против») проводится всесторонний анализ женского предпринимательства с результирующим итогом (Бессчетнова и др., 2020). Как исследование проблемы женского лидерства с правовых позиций интересна работа (Каширкина и Морозов, 2021), посвященная анализу европейского опыта оценки гендерной проблематики через определение совместимости международных стандартов и национальных правовых подходов. Привлекает внимание и статья (Табаринцева-Романова и Романенко, 2020), в которой довольно полно и аргументированно изложена эволюция гендерной политики Европейского союза в последнее десятилетие. Страновому анализу гендерных аспектов лидерства в бизнес-сообществе посвятили свою работу (Зарубин и Киселева, 2019).

Проблема построения гендерной политики в российском корпоративном бизнесе и предпринимательстве весьма убедительно излагается в научной

⁴ Bruckmüller S., Branscombe N. R. How women end up on the “glass cliff” [Online] // Harvard Business Review. 2011. Jan.–Feb. URL: <https://hbr.org/2011/01/how-women-end-up-on-the-glass-cliff> (Accessed Apr. 2, 2023).

публикации И. Н. Ткаченко и И. В. Первухиной. Ученые, в частности, аргументируют необходимость участия женщин в корпоративной бизнес-практике, опираясь на результаты компаративного анализа российского и европейского опыта гендерного равновесия в корпоративном управлении (Ткаченко и Первухина, 2017, с. 28). Созвучна с этим исследованием работа других российских ученых – Е. А. Мусич и Е. С. Балабановой, в которой делается попытка ответить на ряд вопросов, а именно: под влиянием каких факторов происходит формирование ожиданий у российского топ-менеджмента от выполняемой работы и каким образом на раскрытие потенциала лидерства влияют иерархические отношения в компании? (Мусич и Балабанова, 2022) Весьма важными в рамках целеполагания проводимых исследований являются работы, сфокусированные на проблеме гендерного неравенства в высшем звене управления компании. К числу таких работ относятся научные труды С. М. Ребрей, которая признает существующий в стране дисбаланс возможностей женщин и мужчин и анализирует его причины через призму ценностной основы гуманизма (Ребрей, 2022); И. А. Савченко и Ю. В. Козловой, выявивших отличия «женского» и «мужского» стилей лидерства и их влияние на карьерный рост (Савченко и Козлова, 2020); А. В. Фарбера, определившего отличительные особенности гендерных характеристик женщин-руководителей (Фарбер, 2020); А. А. Абрамовой, проанализировавшей проблему «стеклянного потолка» в российской практике бизнеса (Абрамова, 2020).

Весьма существенный вклад в решение заявленной проблемы внесли результаты исследований, проведенных международными консалтинговыми компаниями McKinsey & Company, Korn Ferry и Deloitte, а также отчеты Организации экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) и Всемирного экономического форума (World Economic Forum, WEF).

Методологическую основу статьи составили методы системного и компаративного анализа, а также логический, концептуально-методологический и статистический методы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современных условиях, когда становится очевидным рост числа женщин-руководителей бизнеса, все больше исследователей и практиков обращаются к тематике женского лидерства, чтобы постичь его движущие силы, выявить особенности и связать их с результатами деятельности, а также определить способы поддержки женщин в решении возникающих проблем. Закономерно встает вопрос, можно ли рассуждать о мужском и женском типах лидерства, и если да, то чем они отличаются между собой и необходимо ли современному менеджеру в своей управленческой практике следовать подходам, учитывающим гендерные различия. Отвечая на этот вопрос, считаем справедливым сначала обратиться к истории.

Прошлое России показывает, что в дореволюционный период предпринимательская карьера женщин, как правило, связывалась с продолжением управления бизнес-активами, доставшимися им от мужей или отцов (Пуш-

карева и Пушкарева, 2021, с. 19). Общеизвестными примерами женщин-предпринимателей являются Аврора Демидова, управлявшая доставшимися от мужа заводами; Мария Морозова, за два десятилетия пятикратно увеличившая состояние семьи Морозовых; Мария Кашина, существенно расширившая пароходный бизнес своего мужа; Аграфена Растеряева, избравшая стратегию диверсификации промышленных предприятий в разных отраслях, что позволило ей многократно умножить стоимость доставшегося от мужа бизнеса; Вера Фирсанова, единолично и весьма успешно управлявшая фирмой своего отца⁵.

Бытует мнение, что основным делом женщин в царской России признавалось рождение детей и их воспитание, домашние работы и забота о мужьях, но это не в полной мере соответствует действительности. Такое положение характерно было скорее для западных стран, чем для России (рис. 1).

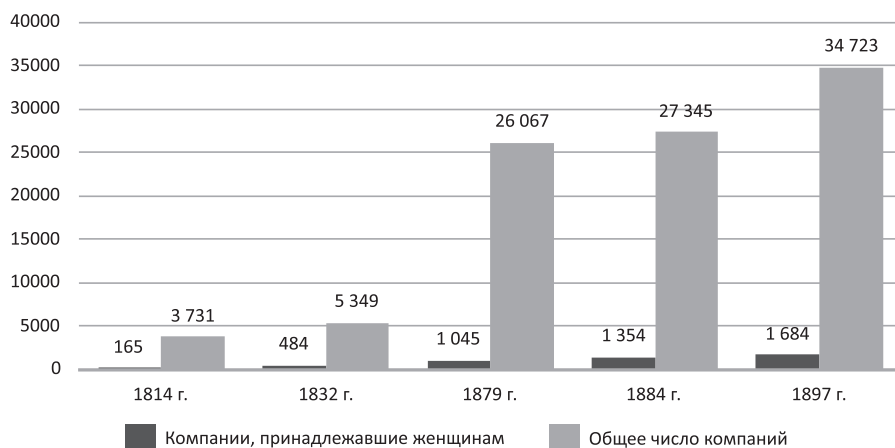


Рис. 1. Доля компаний, принадлежавших женщинам, из общего числа компаний в царской России / Fig. 1 The share of companies owned by women to total number of companies in tsarist Russia

Источник: составлено авторами на основе исследования П. Соколова⁶.

Отличительной особенностью «женского вопроса» в отечественной истории следует назвать то, что возможность женского предпринимательства в Российской империи была предусмотрена на законодательном уровне: женщины имели равные с мужчинами права на коммерческую деятельность и наследование имущества (Пушкарева и Пушкарева, 2021, с. 18). Законодательства европейских стран были более жесткими в отношении женских прав, что явилось – на этапе развития капитализма – одним из факторов начала женского движения за устранение дискриминации, отстаивание своих прав на занятие бизнесом, политикой, наукой и за устремление к лидерским позициям в этих сферах (Каширкина и Морозов, 2021, с. 5–6).

⁵ Соколов П. От прототипа Вассы Железновой до члена императорской семьи: как женщины строили успешный бизнес в царской России [Электронный ресурс] // Forbes Woman. 2020. 28 сент. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman-photogallery/409491-ot-prototipa-vassy-zheleznoy-do-chlena-imperatorskoy-semi-kak> (дата обращения: 05.04.2023).

⁶ Там же.

В настоящее время ситуация изменилась с точностью до наоборот. Последние десять лет вопрос гендерного равенства находится в фокусе внимания ряда европейских государств, правительства которых на законодательном уровне ввели обязательную квоту на представительство женщин в советах директоров крупных публичных компаний⁷. Достижение гендерного равенства и гендерной диверсификации на европейском рынке труда в целом и в корпоративном секторе в частности является важным вопросом повестки относительно состава топ-менеджмента и советов директоров (Табаринцева-Романова и Романенко, 2022, с. 166–167). Так, согласно данным экспертов международной консалтинговой компании Korn Ferry⁸, численность женщин в составе руководства ведущих компаний мира демонстрирует позитивный тренд (рис. 2).

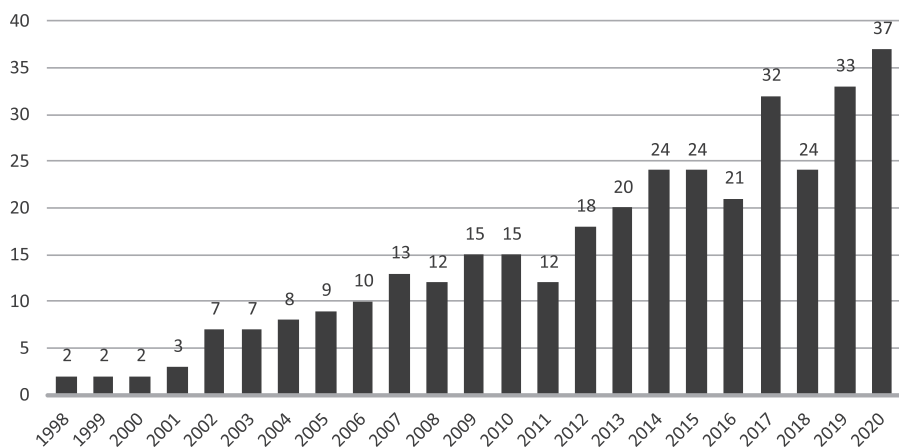


Рис. 2. Число женщин на высших руководящих должностях в компаниях из списка Fortune 500 / Fig. 2. Number of women in senior management positions in Fortune 500 companies

Источник: составлено авторами на основе исследований Я. Глазунова и др.⁹

В России данный тренд только набирает силу. Объясняется это прежде всего потребностью продемонстрировать свой прогрессивный подход к корпоративному управлению широкому кругу стейкхолдеров, в первую очередь – инвесторам. Стремление завоевать лояльность инвестиционного сообщества стимулирует российские компании включать женщин в состав советов директоров или правлений (Ткаченко и Первухина, 2017, с. 29).

Согласно исследованиям, показатель доли женщин среди CEO в целом по стране за последние годы не превышает 20 %, вместе с тем он в 4,5 раза выше

⁷ OECD toolkit for mainstreaming and implementing gender equality. Implementing the 2015 OECD recommendation on gender equality in public life [Online] // Official website of the Organisation for Economic Co-operation and Development. P. 53. URL: <https://search.oecd.org/gov/toolkit-for-mainstreaming-and-implementing-gender-equality.pdf> (Accessed March 30, 2023).

⁸ Глазунов Я. Ванин Г., Сохор А. и др. Российский CEO Индекс [Электронный ресурс] // Офиц. сайт компании Korn Ferry. С. 19. URL: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/pdf/CEO-Index_final.pdf (дата обращения: 31.03.2023).

⁹ Там же.

среднемировых значений¹⁰. Но относительно крупнейших отечественных компаний статистика не в пользу России. Так, в 2020 году из 90 компаний, включенных в Индекс CEO, только в одной (1 % от общего числа!) CEO является женщина. В компаниях, входящих в индексы FTSE 100 и S&P 500, в составе CEO женщин уже больше – около 6 %. По мнению экспертов, низкая доля женщин в составе CEO крупнейших компаний определяется тем, что позиции, из которых вырастают CEO (глава дивизиона, операционный директор), женщины занимают крайне редко¹¹. Согласно результатам проведенного 3 марта 2022 года всероссийского опроса «ВЦИОМ-Спутник», в руководстве российских компаний продолжают доминировать мужчины: 63 % россиян трудятся в коллективах под мужским руководством и вдвое меньше – 31 % – под руководством женщин¹². Отчасти мужское доминирование в руководстве бизнесом связано с укоренившимся в российском обществе стереотипом, что бизнес – это удел мужчин. По данным статистического исследования «Индекс женской деловой активности (WBI)», проводимого ежегодно Комитетом по развитию женского предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» при поддержке Евразийского женского форума (см. рис. 3), наметившееся с 2020 года улучшение отношения общества к женскому предпринимательству не является устойчивым трендом.

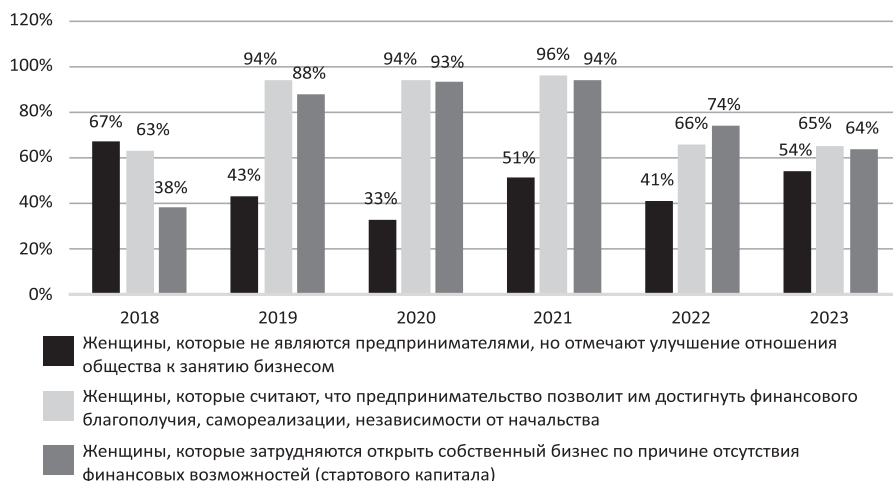


Рис. 3. Отношение общества к женскому предпринимательству /
Fig. 3. Society's attitude to female entrepreneurship

Источник: составлено авторами на основе данных статистического исследования WBI¹³.

¹⁰ Исследование: в России женщин-CEO больше всего в продажах, меньше всего в IT [Электронный ресурс] // Forbes Woman. 2021. 10 марта. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/422991-issledovanie-v-rossii-zhenshchin-ceo-bolshe-vsego-v-prodazhah-menshe-vsego-v-it> (дата обращения: 02.04.2023).

¹¹ Глазунов Я., Ванин Г., Сохор А. и др. Указ. соч.

¹² Работа руководителя в России остается мужской, показал опрос ВЦИОМ [Электронный ресурс] // РИА Новости. 2022. 5 марта. URL: <https://ria.ru/20220305/rukovoditel-1776724648.html> (дата обращения: 16.05.2023).

¹³ Индекс предпринимательской активности женщин [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Ком. по развитию жен. предпринимательства «Опора России». URL: <https://womanopora.ru/>

Вместе с тем значения WBI, показывающего уровень благоприятствования деловой и социальной среды развитию женского предпринимательства в России, за период с 2015 по 2023 год показали рост на 17,8 п. п. (рис. 4).

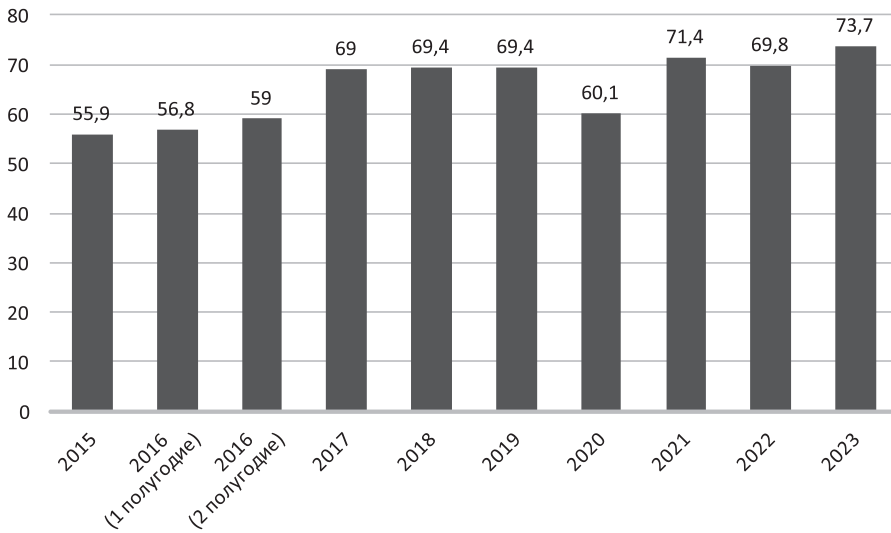


Рис. 4. Индекс предпринимательской активности женщин в России /
Fig. 4. The index of female entrepreneurial activity in Russia

Источник: составлено авторами на основе данных статистического исследования WBI¹⁴.

На определенные ограничения в управленческом росте женщин указывает сложившийся феномен «стеклянного потолка» как невидимого барьера, затрудняющего движение социального лифта для женщин (Абрамова, 2020). Однако когда компания оказывается в затруднительной ситуации, продвижение на руководящие должности предлагается именно женщинам, и в этом случае говорят о феномене «стеклянного обрыва». Термин был введен в научный оборот в 2005 году профессорами британского университета Эксетера М. Райан и А. Хасламом, утверждающими, что именно в кризисной ситуации у женщин появляется больше шансов на преодоление барьера в управленческой карьере (Ryan and Haslam, 2005, p. 85–87).

Попытки объяснить данный феномен неоднократно предпринимались западными исследователями (Rossman, 2021; Heinrichs and Sonnabend, 2023). Определенный фактический материал был получен по результатам экспериментов, проведенных С. Брюкмюллер и Н. Бранскомбе, учеными из университета Фридриха-Александра. Экспериментируемым было предложено выбрать на должность генерального директора компании, находящейся в состоянии кризиса, кандидатуру из числа мужчин или женщин. В первом случае в предыдущий период компанией руководители мужчины (рис. 5),

projects/indeks-predprinimatelskoy-aktivnosti-zhenshchin/ (дата обращения: 16.05.2023).

¹⁴ Там же.

во втором – женщины (рис. 6). Как видим, феномен «стеклянного обрыва» проявился именно в первом случае: надежды на выход компании из кризиса связаны с руководителем-женщиной.



Рис. 5. Влияние гендерных качеств на выбор руководства компанией, которую в предыдущий период возглавлял мужчина / Fig. 5. Influence of gender qualities on the choice of leadership in a company that was previously headed by a man



Рис. 6. Влияние гендерных качеств на выбор руководства компанией, которую в предыдущий период возглавляла женщина / Fig. 6. Influence of gender qualities on the choice of leadership in a company that was previously headed by a woman

Источник: рис. 5 и 6 составлены авторами на основе исследований С. Брюк-мюллер и Н. Бранскомбе¹⁵.

Результаты проведенных экспериментов указывают на исторически сложившееся в обществе представление о «мужском» управлении компанией, но только при условии ее стабильного развития. В ситуации, когда компания выходит из равновесного состояния и теряет свою устойчивость, требуется принятие нестандартных решений, и одно из них – назначение женщин-руководителей. Такое назначение имеет под собой ряд обоснований, связанных с присущими женскому полу качествами, в числе которых развитые коммуникационные способности, сильно выраженная эмпатия, способность поощрять и поддерживать других, образ матери с последующими ассоциациями¹⁶. Стереотипное представление о женщине – как о спасительнице, способной сохранить или вернуть устойчивость компании или даже целого государства (Ребрей, 2022, с. 27–29). Этим руководствуются общественность и компании, избирающие или нанимающие женщин-руководителей на разные позиции управления.

Таким образом, возникновение «стеклянного обрыва» является следствием устоявшихся представлений о гендерных различиях и лидерстве. Однако анализируемый феномен, как подтверждают исследования, неприменим к организациям, в истории руководства которых были женщины. Из этого следует важный вывод: формирование у общества привычки видеть женщин на самых

¹⁵ Bruckmüller S., Branscombe N. R. Op. cit.

¹⁶ Ibid.

высоких уровнях управления увеличит возможность женщин-лидеров руководить организациями с отличными шансами на дальнейший успех.

Наиболее наглядно справедливость концепции «женщины-спасительницы» проявляется в кризисные периоды истории, одним из которых стал период пандемии COVID-19. На глобальном уровне это нашло подтверждение в том, что лучшее решение проблем распространения новой коронавирусной инфекции, сохранения здоровья населения и организации мер по выздоровлению заболевших продемонстрировали страны, возглавляемые женщинами, на долю которых приходится 10 % из числа национальных лидеров. Так, минимальная смертность от COVID-19 была зарегистрирована в Новой Зеландии (премьер-министр Джасинда Ардерн), Тайване (президент Цай Инвэнь), Исландии (премьер-министр Катрин Якобсдоуттир), Германии (канцлер Ангела Меркель), Дании (премьер-министр Метте Фредериксен) и индийском штате Керала (министр здравоохранения К. К. Шайладжа). Ключом к успеху стали использовавшиеся в решении проблем истинно женские качества (доброта, чуткость, открытость в коммуникации и доверительная интонация, забота о ближних, смирение, сострадание, эмпатия, прагматизм и проч.) и подходы (демонстрация совмещения работы и условий домашнего режима, транслируемая через телевидение и соцсети; объяснение гражданам страны на доступном языке необходимости соблюдения режима самоизоляции; осознание высокого риска новой инфекции, повлекшее оперативное принятие комплекса жестких мер по борьбе с ней; бесплатное тестирование на COVID-19 и проч.) (Collins et al., 2021, p. 105–111). При оценке прогноза развития пандемии COVID-19 женщины-менеджеры, по сравнению с мужчинами, высказывали больше опасений по поводу возможности развития негативного сценария – объясняется это не только высокой степенью неопределенности развития событий, но и прежде всего привычкой женщин самостоятельно искать решения, не ожидая, когда его примут другие на более высоких уровнях иерархии (Kristal and Yaish, 2020, p. 3–5). Все это позволило не только максимально быстро и с минимальными человеческими потерями побороть пандемию, но и повысить рейтинг названных лидеров, чего нельзя сказать относительно стран, возглавляемых мужчинами (США – Дональд Трамп, Великобритания – Борис Джонсон, Бразилия – Жаир Болсонару), которые потерпели неудачу на поприще здравоохранения и понесли репутационные потери (рис. 7).

Следует заметить, что пандемия нанесла ощутимый удар по трудовой занятости женщин: из состава рабочей силы, согласно глобальной статистике¹⁷, выбыло 54 млн женщин. Разумеется, это не могло не сказаться на их представительстве на руководящих позициях. Так, по данным российской статистики, с начала пандемии количество женщин-управленцев уменьшилось на 21 %¹⁸.

¹⁷ *Rauhala E., Narayanswamy A., Shin Y. et al.* How the pandemic set back women's progress in the global workforce [Online] // The Washington Post. 2021. 28 Aug. URL: <https://www.washingtonpost.com/world/interactive/2021/coronavirus-women-work/> (Accessed May 17, 2023).

¹⁸ *Зюзев А.* В условиях СВО и частичной мобилизации роль женщин в бизнесе России еще больше вырастет [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. 2022. 7 нояб. URL: <https://www.kp.ru/daily/27467/4673843/> (дата обращения: 17.05.2023).

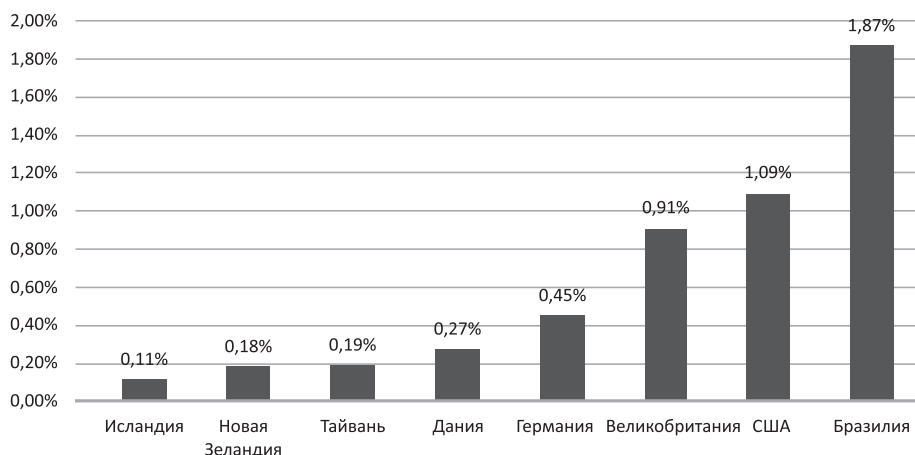


Рис. 7. Уровень летальности от COVID-19 (по состоянию на 17.05.2023) /
Fig. 7. The mortality rate from COVID-19 (as of May 5, 2023)

Источник: составлено авторами на основе данных сайта «Коронавирус в Мире»¹⁹.

Данный факт имеет и дополнительный негативный эффект в виде снижения вовлеченности и производительности труда всех работников, поскольку они уже не будут работать под руководством женщин в создаваемых ими высокомотивированных командах. В современной ситуации эффективным решением видится удержание женщин-руководителей в коллективе с предоставлением им всех возможностей для самоактуализации, включая открытый путь для карьерного роста.

Особенно насущным данное решение становится в условиях специальной военной операции, вызвавшей необходимость мобилизации мужчин, в том числе руководителей. По мнению Анны Золиной, заместителя исполнительного директора по стратегическому развитию и маркетингу Ассоциации менеджеров, в настоящее время «наступает новая эра, когда компетенции женщин-управленцев с их практической направленностью на решение задач, требующих гибкого подхода, востребованы бизнесом в части баланса ранее применяемых технологий риск-менеджмента... и это, безусловно, привнесет устойчивость в управленческие стратегии»²⁰.

Проводить анализ женского лидерства невозможно без понимания, что такое лидерство и как оно раскрывается через призму иерархических отношений в компаниях (Мусич и Балабанова, 2022, с. 82–83, 88). Лидером общепринято считать человека, который осознает и берет на себя ответственность за принимаемые решения, способен сплотить, вдохновить коллектив на достижение общей цели и повести его за собой. При этом и решения, и цель должны быть приняты этой группой, а идеи лидера – стать приоритетными и разделяться всеми ее членами.

¹⁹ Статистика заражений в 227 странах мира [Электронный ресурс] // Коронавирус в Мире. 2023. URL: <https://coronavirus-graph.ru/mir> (дата обращения: 17.05.2023).

²⁰ Там же.

Рассматривая традиционные модели лидерства (Хьюлетт, 2019), следует отметить, что в их основе лежат иерархические отношения. Система иерархии детерминирует, что статус человека в компании определяет силу и власть принимаемых им решений: руководители, находящиеся на самом верху иерархической лестницы, наделены правом принимать ключевые решения, которые по нисходящим коммуникативным потокам передаются на более низкие уровни иерархии и требуют беспрекословного выполнения и отчетности о результатах. Такая модель лидерства, построенная на строгом соподчинении и железной дисциплине, более характерна для мужчин (Хорошилов и Мельникова, 2020, с. 86, 96). Данная модель вполне оправдывает себя, в том числе и в ситуации женского лидерства, но только при необходимости быстрого принятия решений и выполнения указаний, полученных от вышестоящего руководства.

И все же, по мнению авторов, более характерна для женского лидерства модель, предложенная американскими бизнес-экспертами Дж. Максвеллом и Дж. Коллинзом: лидерство не обеспечивается формальным статусом, оно представляет собой процесс развития команды, основанный на качествах лидера (Максвелл, 2013, с. 19). В зависимости от набора качеств лидер может занимать один из пяти уровней лидерства, отраженных в приведенной ниже таблице.

Таблица / Table

Уровни лидерства / Leadership levels

Тип лидерства	Качества	Активность
<i>Первый уровень – положение</i>		
Эксперт-индивидуал	Профессионализм вследствие сочетания знаний, навыков, талантов	Качественное выполнение работы, уважение в коллективе
<i>Второй уровень – отношения</i>		
Ценный член команды	Коммуникабельность, кооперация, наставничество	Сплочение команды, эффективное взаимодействие в целях получения общей пользы
<i>Третий уровень – продуктивность</i>		
Компетентный менеджер	Умение ставить цели и добиваться их достижения	Организация целенаправленной работы команды
<i>Четвертый уровень – развитие</i>		
Эффективный руководитель	Навыки видения и формирования стратегии и контроля ее реализации	Разработка стратегии, организация работы и контроля по ее реализации
<i>Пятый уровень – вершина</i>		
Великий лидер	Объединение качеств всех предыдущих уровней с дополнением скромности и таланта	Правильная постановка целей, принятие оптимальных стратегических решений, умелая мотивация персонала, организация эффективной работы команды по достижению поставленных целей

Источник: составлено авторами на основе исследований Дж. Максвелла (Максвелл, 2013).

Междисциплинарные исследования женского и мужского потенциала лидерства приводят к результатам, показывающим, что у женщин шансов стать лидером в какой-либо сфере меньше, чем у мужчин. Как и подчеркивалось ранее, причина тому – укоренившиеся стереотипы о роли женщин в обществе (Бессчетнова и др., 2020, с. 3070).

Вместе с тем накоплено немало исследований, опровергающих данное мнение и доказывающих наличие у женщин высокого лидерского потенциала. К числу таких исследований можно отнести работы специалистов по вопросам развития бизнеса (Zenger et al., 2012). Ученым удалось выявить развитые лидерские навыки, которые, с одной стороны, действительно являются производными качества, данных женщинам от природы, таких, например, как способность выстроить уважительные и конструктивные взаимоотношения, умение повысить уровень мотивации персонала, распознать запросы клиентов и найти способы их удовлетворения, но, с другой стороны, по своей природе схожи с «мужскими» качествами и гораздо сильнее выражены, чем у противоположного пола, – это нацеленность на результат, инициативность. Единственное, в чем уступают женщины, – в способности выстраивать стратегию развития. К отличиям «женского» и «мужского» стилей управления можно отнести следующие: женщина в большей степени ориентирована на взаимоотношения в коллективе, а мужчина – на выполнение конкретной задачи; женщина строит коллектив как семью и создает комфортные условия работы, мужчина же создает команду и управляет ею. Как правило, женщина более склонна к построению долгосрочных отношений, изучению всех нюансов при решении бизнес-задач, способна более эффективно влиять на результат.

Исходя из вышесказанного, нет никаких оснований утверждать, что женщина не может стать эффективным руководителем и лидером коллектива. Достигнутый в XXI веке женщинами успех в управлении компаниями разного масштаба изменил общественное мнение в сторону признания необходимости гендерного равенства (Зарубин и Киселева, 2019, с. 138–139). Поскольку в современном бизнес-сообществе особую ценность приобретает умение устанавливать и поддерживать взаимовыгодные отношения с партнерами, коммуникабельность и способность находить точки соприкосновения, готовность договариваться и принимать решения с учетом мнений и потребностей широкого круга заинтересованных сторон, женщины, у которых эти качества выражены более ярко, чем у мужчин, возглавляя компанию, способны действовать более эффективно, гибко и открыто, внимательно изучая все детали в процессе разработки и принятия управленческих решений (Фарбер, 2020, с. 120–121).

Вместе с тем справедливо отметить, что топ-менеджмент компаний, вне зависимости от гендерной принадлежности, привнес в лидерство много сугубо «мужских» качеств, среди которых доминируют жесткая иерархия и следование принципу «победа любой ценой» (Бхат и Сисодиа, 2019, с. 7–8). В результате мир столкнулся с множеством проблем, от глобальных (загрязнение окружающей среды и социальное неравенство) до локальных, на уровне компаний (стресс и депрессия у персонала) (Актепе, 2020, р. 25). Очевидно, что в современной корпоративной среде состояния устойчивости, конку-

рентоспособности и лидерства на рынке добьется компания, возглавляемая руководителем, который сочетает в себе черты мужского и женского типа, или следующая принципам гендерного равенства. Ведение ответственного бизнеса на принципах взаимопомощи, доброты, эмпатии, интуиции, креативности и логики, сопряженных с истинно женской природой, вкупе со стратегическим мышлением руководителя – таков путь построения идеального управления современной компанией (Макки и Сисодиа, 2015, с. 246–260).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На фоне успехов в достижении равенства и увеличении числа женщин-руководителей, к сожалению, еще остается ряд проблем, требующих решения. Из всего массива проблем выделим следующие:

1. «Стекло́нный потолок» как невидимый барьер, затрудняющий продвижение женщин на высшие руководящие должности в организациях. Женщины испытывают большую предвзятость со стороны руководства, что существенно снижает их лидерский потенциал, а их достижения в меньшей степени получают признание.

2. Разрыв в оплате труда мужчин и женщин, занимающих должности в руководстве компаний. Согласно данным аналитиков агентства Moody's, сокращение гендерного разрыва в оплате труда может повысить мировую экономическую активность на 7 трлн долл., но при существующих темпах на экономическое решение проблемы уйдет 132 года²¹.

3. «Двойная связь» для женщин-лидеров отражает разные требования: от мужчин ожидается компетентность, от женщин ожидание компетентности дополняется ожиданием привлекательности.

4. Разное восприятие «мужских» качеств, демонстрируемых мужчинами и женщинами: мужчины воспринимаются сильными и уверенными в себе руководителями, а женщины – агрессивными и властными (Hopkins et al., 2021).

5. Отсутствие наставничества для женщин-лидеров, что на 60 % снижает вероятность их карьерного роста (Elson and Seth, 2019, p. 36).

6. Необходимость нахождения баланса между работой и личной жизнью. Согласно данным²², 75 % работающих матерей испытывают чувство вины из-за того, что не могут одновременно строить карьеру и уделять внимание своей семье, выполнять в полном объеме свои профессиональные и домашние обязанности.

Однако, несмотря на существующие проблемы, у женщин появляются возможности для достижения успеха в управленческой карьере. Считаем необходимым использовать в российских компаниях лучший мировой опыт поддержки женского лидерства.

²¹ Мамикоян О. Гендерный разрыв в оплате труда может стоить мировой экономике \$7 трлн [Электронный ресурс] // Forbes Woman. 2023. 6 марта. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/485758-gendernyj-razryv-v-oplate-truda-mozet-stoit-mirovoj-ekonomike-7-trln> (дата обращения: 11.04.2023).

²² Global gender gap report 2020 ... P. 64–368.

Во-первых, повышение осведомленности общества о проблеме гендерного неравенства и постепенное осознание новой роли женщины в руководстве компании позволяет им «пробовать стеклянный потолок» и продвигаться на высшие руководящие должности.

Во-вторых, многие компании сегодня вводят для женщин гибкий график труда или предлагают удаленную работу, что позволяет женщинам сбалансировать свою деловую активность и личную жизнь.

В-третьих, компании с развитой корпоративной культурой приступают к реализации программ поддержки и развития женщин-лидеров. В рамках данных программ женщины получают рекомендации для развития компетенций руководителя и построения траектории карьерного роста.

Наконец, внедряется культура поддержки на рабочем месте, признается и поощряется гендерное разнообразие и равенство, создается среда признания женского успеха, что способствует увеличению представительства женщин на всех уровнях управленческой иерархии.

Не вызывает сомнений, что при реализации целого комплекса мер поддержки женщин, намеревающихся выстраивать управленческую карьеру, потенциал женского лидерства способен оказать значительное позитивное влияние на экономический рост и развитие компаний и национальной экономики уже в ближайшие годы.

Список источников

Абрамова А. А. Существует ли феномен «стеклянного потолка» в современной российской реальности? [Электронный ресурс] // nauka.me. 2020. № 4. <https://doi.org/10.18254/S241328880013302-6>. URL: <https://nauka.me/s241328880013302-6-1> (дата обращения: 07.04.2023).

Бессчетнова О. В., Крекова М. М., Арзамасова Е. Л. Женское предпринимательство в России: pro et contra? // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 12. С. 3059–3074. <https://doi.org/10.18334/epp.10.12.111499>.

Бхат Н., Сисодиа Р. Сила Шакти. Единение женской и мужской энергии в бизнесе / Под ред. Д. В. Ковпака; пер. с англ. А. Богдановой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 240 с.

Зарубин В. Г., Киселева Л. С. Гендерные аспекты лидерства в бизнесе: мировой опыт и Россия // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 1. С. 134–145. <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10075>.

Каширкина А. А., Морозов А. Н. Европейский опыт оценки гендерной проблематики: совместимость международных стандартов и национальных правовых подходов // Женщина в российском обществе. 2021. № 3. С. 3–17. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2021.3.1>.

Макки Дж., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / Под ред. Т. Медведевой, пер. с англ. А. Коробейниковой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 336 с.

Максвелл Дж. С. 5 уровней лидерства / Пер. с англ. Л. А. Бабук. М.: Попурри, 2013. 320 с.

Мусич Е. А., Балабанова Е. С. Как формируются ожидания от работы у топ-менеджеров российских компаний? // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 1. С. 81–107. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.104>.

Пушкарева Н. Л., Пушкарева И. М. Два века женского движения в России и его современное состояние // Женщина в российском обществе. 2021. № 2. С. 17–27. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2021.2.2>.

Ребрей С. М. Неравенство возможностей женщин и мужчин России: анализ агентности на базе Всемирного исследования ценностей // Женщина в российском обществе. 2022. № 4. С. 22–32. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2022.4.3>.

Савченко И. А., Козлова Ю. В. Мужчина и женщина в пространстве карьерного взаимовосприятия // Russian Journal of Education and Psychology. 2020. Т. 11, № 6. С. 31–54. <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2020-6-31-54>.

Табаринцева-Романова К. М., Романенко П. Д. Развитие гендерной политики Европейского союза после 2010 года // Ars Administrandi (Искусство управления). 2020. Т. 12, № 1. С. 161–175. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-1-161-175>.

Ткаченко И. Н., Первухина И. В. Гендерные аспекты участия женщин в корпоративном бизнесе и предпринимательстве // Дискуссия. 2017. № 11. С. 25–35.

Фарбер А. В. Особенности гендерных характеристик женщин-руководителей // Человеческий капитал. 2020. № 9. С. 115–123. <https://doi.org/10.25629/НС.2020.09.09>.

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

Хьюлетт С. Э. Облик лидера. Недостающее звено между способностями и успехом / Пер. с англ. О. Улантиковой, М. Халецкого. М.: Альпина Паблшер, 2019. 233 с.

Aktepe S. O. Gender inequality in work organizations: What HRM practices mean for gender inequality // Macro and micro-level issues surrounding women in the workforce: Emerging research and opportunities / Ed. by B. U. Tan. Hershey: IGI Global, 2020. P. 1–36. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9163-4.ch001>.

Collins C., Landivar L. C., Ruppner L. et al. COVID-19 and the gender gap in work hours // Gender, Work & Organization. 2021. Vol. 28, № S1. P. 101–112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>.

Gender equality and inclusive growth: Economic policies to achieve sustainable development / Ed. by D. Elson, A. Seth. New York: UN Women, 2019. 142 p.

Heinrichs K., Sonnabend H. Leaky pipeline or glass ceiling? Empirical evidence from the German academic career ladder // Applied Economics Letters. 2023. Vol. 30, № 9. P. 1189–1193. <https://doi.org/10.1080/13504851.2022.2041168>.

Hopkins M. M., O'Neil D. A., Bilimoria D. et al. Buried treasure: Contradictions in the perception and reality of women's leadership [Электронный ресурс] // Frontiers in Psychology. 2021. Vol 12. Art. № 684705. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684705>. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.684705/full> (дата обращения: 12.04.2023).

Kristal T., Yaish M. Does the coronavirus pandemic level the gender inequality curve? (It doesn't) // Research in Social Stratification and Mobility. 2020. Vol. 68. Art. № 100520. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2020.100520>.

Rossmann E. From socialism to social media: Women's and gender history in post-Soviet Russia // *Berichte zur Wissenschaftsgeschichte*. 2021. Vol. 44, № 4. P. 414–432. <https://doi.org/10.1002/bewi.202100008>.

Ryan M. K., Haslam S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions // *British Journal of Management*. 2005. Vol. 16, № 2. P. 81–90. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.

Zenger J. H., Folkman J., Sherwin R. H. et al. How to be exceptional: Drive leadership success by magnifying your strengths. New York: McGraw Hill Professional, 2012. 224 p.

Информация об авторах

М. А. Измайлова – доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления факультета экономики и бизнеса ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 125167, Россия, Москва, пр-т Ленинградский, 49/2
SPIN-код (РИНЦ): 4642-5831
AuthorID (РИНЦ): 491845
Web of Science ResearcherID: X-8663-2019
Scopus Author ID: 57189310428

Е. Ю. Корнева – кандидат технических наук, руководитель обособленного подразделения ООО «Русский Регистр – Балтийская инспекция» в Москве, программы Ассоциации по сертификации «Русский Регистр» по независимым оценкам качества образования, 105066, Россия, г. Москва, Елоховский проезд, 1
SPIN-код (РИНЦ): 2274-3340
AuthorID (РИНЦ): 589359

М. В. Цуркан – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного управления Института экономики и управления ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», 170100, Россия, г. Тверь, ул. Желябова, 33
SPIN-код (РИНЦ): 5438-8170
AuthorID (РИНЦ): 649375
Web of Science Researcher ID: AAU-7712-2020
Scopus Author ID: 57191415818

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 18.04.2023; одобрена после рецензирования 21.06.2023; принята к публикации 21.06.2023.

References

- Abramova, A. A. (2020), “Does the phenomenon of “glass ceiling” exist in modern Russian reality?”, *nauka.me*, no. 4, <https://doi.org/10.18254/S241328880013302-6> [Online], available at: <https://nauka.me/s241328880013302-6-1> (Accessed Apr. 7, 2023).
- Besschetnova, O. V., Krekova, M. M. and Arzamasova, E. L. (2020), “Women’s entrepreneurship in Russia: Pro et contra?”, *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, vol. 10, no. 12, pp. 3059–3074, <https://doi.org/10.18334/epp.10.12.111499>.
- Bhat, N. and Sisodia, R. (2019), *Shakti leadership. Embracing feminine and masculine power in business*, translated by Bogdanova, A., Mann, Ivanov and Ferber, Moscow, Russia.
- Zarubin, V. G. and Kiseleva, L. S. (2019), “Gender aspects of leadership in business: World experience and Russia”, *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, no. 1, pp. 134–145, <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10075>.
- Kashirkina, A. A. and Morozov, A. N. (2021), “European experience in gender assessment: Compatibility of international standards and national legal approaches”, *Woman in Russian Society*, no. 3, pp. 3–17, <https://doi.org/10.21064/WinRS.2021.3.1>.
- Mackey, J. and Sisodia, R. (2015), *Conscious capitalism. Liberating the heroic spirit of business*, translated by Korobeinikov, A., Mann, Ivanov and Ferber, Moscow, Russia.
- Maxwell, J. S. (2013), *The 5 levels of leadership*, translated by Babuk, L. A., Popurri, Moscow, Russia.
- Musich, E. A. and Balabanova, E. S. (2022), “How do Russian companies’ top managers shape their job expectations?”, *Russian Management Journal*, vol. 20, no. 1, pp. 81–107, <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.104>.
- Pushkareva, N. L. and Pushkareva, I. M. (2021), “Two centuries of women’s movement in Russia and its current state”, *Woman in Russian Society*, no. 2, pp. 17–27, <https://doi.org/10.21064/WinRS.2021.2.2>.
- Rebrey, S. M. (2022), “Inequality of opportunities among women and men in Russia: An agency analysis based on the world values survey”, *Woman in Russian Society*, no. 4, pp. 22–32, <https://doi.org/10.21064/WinRS.2022.4.3>.
- Savchenko, I. A. and Kozlova, Yu. V. (2020), “Male and female in the space of career mutual perception”, *Russian Journal of Education and Psychology*, vol. 11, no. 6, pp. 31–54, <https://doi.org/10.12731/2658-4034-2020-6-31-54>.
- Tabarintseva-Romanova, K. M. and Romanenko, P. D. (2020), “European Union gender policy development after 2010”, *Ars Administrandi*, vol. 12, no. 1, pp. 161–175, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2020-1-161-175>.
- Tkachenko, I. N. and Pervukhina, I. V. (2017), “Gender aspects of women participation in corporate business and entrepreneurship”, *Discussion*, no. 11, pp. 25–35.
- Farber, A. V. (2020), “Features of gender characteristics of women-leaders”, *Human Capital*, no. 9, pp. 115–123, <https://doi.org/10.25629/HC.2020.09.09>.
- Khoroshilov, D. A. and Melnikova, O. T. (2020), “Thematic analysis method in the study of ideas about women’s leadership”, *Organizational Psychology*, vol. 10, no. 3, pp. 85–99.

Hewlett, S. A. (2019), *Executive presence: The missing link between merit and success*, translated by Ulantikova, O. and Khaletskiy, M., Alpina Publisher, Moscow, Russia.

Aktepe, S. O. (2020), “Gender inequality in work organizations: What HRM practices mean for gender inequality”, in Tan, B. U. (ed.), *Macro and micro-level issues surrounding women in the workforce: Emerging research and opportunities*, IGI Global, Hershey, PA, US, pp. 1–36, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9163-4.ch001>.

Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L. et al. (2021), “COVID-19 and the gender gap in work hours”, *Gender, Work & Organization*, vol. 28, no. S1, pp. 101–112, <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>.

Elson, D. and Seth, A. (eds.) (2019), *Gender equality and inclusive growth: Economic policies to achieve sustainable development*, UN Women, New York, NY, US.

Heinrichs, K. and Sonnabend, H. (2023), “Leaky pipeline or glass ceiling? Empirical evidence from the German academic career ladder”, *Applied Economics Letters*, vol. 30, no. 9, pp. 1189–1193, <https://doi.org/10.1080/13504851.2022.2041168>.

Hopkins, M. M., O’Neil, D. A., Bilimoria, D. et al. (2021), “Buried treasure: Contradictions in the perception and reality of women’s leadership”, *Frontiers of Psychology*, vol. 12, art. no. 684705, <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684705> [Online], available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.684705/full> (Accessed Apr. 12, 2023).

Kristal, T. and Yaish, M. (2020), “Does the coronavirus pandemic level the gender inequality curve? (It doesn’t)”, *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 68, art. no. 100520, <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2020.100520>.

Rossmann, E. (2021), “From socialism to social media: Women’s and gender history in post-Soviet Russia”, *Berichte zur Wissenschaftsgeschichte*, vol. 44, no. 4, pp. 414–432, <https://doi.org/10.1002/bewi.202100008>.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A. (2005), “The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions”, *British Journal of Management*, vol. 16, no. 2, pp. 81–90, <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>.

Zenger, J. H., Folkman, J., Sherwin, R. H. et al. (2012), *How to be exceptional: Drive leadership success by magnifying your strength*, McGraw Hill Professional, New York, NY, US.

Information about the authors

M. A. Izmailova – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Faculty of Economics and Business, Financial University under the Government of the Russian Federation, 49/2 Leningradsky Ave., Moscow, 125167, Russia

SPIN-code (RSCI): 4642-5831

Author ID (RSCI): 491845

Web of Science ResearcherID: X-8663-2019

Scopus Author ID: 57189310428

E. Yu. Korneva – Candidate of Technical Sciences, Head of the Office of Russian Register – Baltic Inspection in Moscow, Head of the Programs on Independent

Assessments of Education Quality, Certification Association Russian Register, 1 Elovsky Passage, Moscow, 105066, Russia
SPIN-code (RSCI): 2274-3340
Author ID (RSCI): 589359

M. V. Tsurkan – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Institute of Economics and Management, Tver State University, 33 Zhelyabov Str., Tver, 170100, Russia
SPIN-code (RSCI): 5438-8170
AuthorID (RSCI): 649375
Web of Science ResearcherID: AAU-7712-2020
Scopus Author ID: 57191415818

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 18.04.2023; approved after reviewing 21.06.2023; accepted for publication 21.06.2023.