

Мнение частного сектора

Женщины в управлении повышают эффективность в сфере ESG: наличие данных создают существенную доказательную базу

42

Образовательная публикация IFC по корпоративному управлению



Creating Markets, Creating Opportunities

О группе IFC по корпоративному управлению

Группа объединяет сотрудников по оказанию инвестиционных и консультативных услуг в единую глобальную команду. Данная команда предоставляет консультации по всем аспектам корпоративного управления и предлагает услуги своим клиентам в таких областях, как повышение эффективности деятельности совета директоров, совершенствование контрольной среды и управление семейным бизнесом. Группа также оказывает содействие в повышении уровня корпоративного управления и реформировании в странах с переходной экономикой и развивающихся странах путем применения и интеграцию учебных методик, экспертных знаний на региональном и глобальном уровнях.

Алехандре Ди Микели и Анджела Донаджио

Настоящая работа изучает существующую базу исследований, связывающую высокое соотношение женщин в управлении, в том числе в советах директоров и высшем руководящем составе, с улучшением общей эффективности компании. Авторы провели всесторонние изучения литературы и обнаружили существенные доказательства, связывающие улучшенное гендерное равенство на уровне руководства с повышением стандартов в области экологических, социальных и управленческих (ESG или ЭСУ) аспектов ведения бизнеса. Они также выявили в равной степени убедительные доказательства, соотносящие улучшения в области ЭСУ с улучшением общей результативности компании, что предлагает обстоятельные обоснования ценности участия женщин в советах директоров и на высших руководящих должностях.

Предисловие

Существует некая алхимия, которая происходит в залах заседаний советов директоров, как и в лучших командах, которая приносит дополнительную выгоду благодаря комбинации из личностей и разных взглядов.

Безусловно, объединение в группы со схожим опытом и навыками может принести пользу. Тем не менее, самые большие возможности кроются в объединении разнообразного спектра точек зрения, так как это предлагает больше шансов для формирования положительного воздействия, который намного больше, чем сумма его частей.

В этом заключается обещания выгоды от многообразия, где сближение разнообразных точек зрения, опыта и историй в рамках зала заседаний, стимулирует более серьезные дебаты и дискуссии, повышая уровень решения проблем и принятия решений, и принося больше выгоды. У совета директоров с многообразием взглядов меньше шансов попасть в ловушку группового мышления, меньше вероятности застрять в настоящем, и больше вероятности ставить более фундаментальные вопросы, которые позволят обеспечить устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

Таким же образом, более диверсифицированная команда руководителей высшего уровня обеспечивает широту и глубину экспертных знаний и опыта, создавая дополнительную ценность, которая возникает в результате отличия опыта и точек зрения.

Многообразие имеет отношение к полному спектру вопросов, начиная с навыков и опыта до культуры, национального происхождения, расы и стиля мышления.

Таким образом, мы считаем, что существует более всестороннее обоснование повышения уровня гендерного многообразия на высшем уровне рассматривая это с более широкой перспективы, что увеличение количества женщин в руководстве компании, скорее всего, приведет к общему повышению эффективности компании, включая, но *не ограничиваясь финансовой эффективностью*, через улучшение таких нефинансовых показателей, как репутация, восприятие инвесторов и вовлечение акционеров.

Мы решили исследовать этот аргумент, расширяя обоснование для привлечения большего количества женщин в руководство компании, включая женщин в совете директоров и высшем руководстве, путем привязывания этого к повышенным экологическим, социальным и управленческим стандартам.

Всесторонний обзор литературы дает положительные корреляции

Мы искали конкретные доказательства для обоснования наших предположений. Наше первоначальное сканирование журнала «Google Scholar» и других ведущих журналов по бизнесу привели нас к 184 документам, имеющим отношение к различным вопросам гендерного разнообразия в корпоративном мире. После проведения анализа этих документов и сужения временных рамок до наиболее недавних исследований, мы определили 70 публикаций, которые прошли партнерскую оценку, опубликованные в течение периода между 2008 и 2017 годами, и поддерживают наши предположения.

Наши выводы показали два набора взаимосвязей. Первый набор касается того, что привлечение большего числа женщин на руководящие должности в бизнесе ведет к повышению экологических, социальных и управленческих стандартов с особенно ясной взаимосвязью, когда женщины составляют критическую массу около 30 процентов в советах директоров компаний. Второй набор заключается в том, что компании с повышенными стандартами ЭСУ работают более эффективно в отношении критических показателей: более крепкие механизмы внутреннего контроля и управленческого надзора, сокращенный риск махинаций или других нарушений этических норм, положительная среда на рабочем месте, повышенное вовлечение акционеров, и повышение репутации и бренда.

В комбинации эти результаты предлагают убедительные аргументы о том, что наличие более сбалансированного с гендерной точки зрения совета директоров и управленческой команды способствует формированию повышенной экологической, социальной и управленческой эффективности, что в свою очередь, ведет к повышению эффективности бизнеса.

Рисунок 1 - Присутствие большего количества женщин в руководстве предприятием связано с повышенными стандартами ЭСУ



Еще одно исследование, проведенное в развивающихся странах, опубликованное в 2018 году, обращает внимание на Китай. В рамках данной работы авторы провели анализ наблюдений за 12 941 компаниями в течение девятилетнего периода с 2006 по 2014 годы, около 1 200 компаний в год. Заключение подчеркивает важность женщин в высших исполнительных органах управления для обеспечения всесторонней отчетности по КСО. Авторы обнаружили, что в сравнении со своими контрапартнерами из числа мужчин, женщин руководящего уровня С имеют больше шансов на поощрение отчетности по КСО и укреплению содержания заявлений по КСО.⁹

Параметры управления

Среди всех проанализированных нами исследований, 22 исследования были направлены на вопросы корпоративного управления. Большая часть этих исследований рассматривали контекст управления в отдельных странах, включая Австралию, Канаду, Китай, Израиль, Норвегию, Испанию и США в то время, как несколько исследований рассматривали данные из нескольких стран.¹⁰ Исследования, которые мы рассматривали, обнаружили связь между большим числом женщин в руководстве бизнесом и улучшенными практиками корпоративного управления, включая механизмы внутреннего контроля, прозрачность, интегрированная отчетность, этика и соблюдение норм, а также процессы и динамика работы советов директоров.

Среди примечательных выводов обнаруживаются результаты исследования Ю Чен, Джона Даниеля Эшлемана, и Джаред Суюло. В данной работе проводилось исследование механизмов внутреннего контроля, которые играют критическую роль в обеспечении эффективности и действенности операций компании, достоверности отчетов, и соблюдения законов и нормативно-правовых актов. Авторы провели анализ около 400 американских компаний в год в течение десятилетнего периода, и пришли к заключению, что компании с большим количеством женщин в совете директоров, с меньшей вероятностью сталкиваются со слабыми сторонами механизмов внутреннего контроля. Эти результаты не зависят от того, являются ли женщины членами комитетов аудита.¹¹

В одном исследовании, который мы проанализировали, авторы провели эконометрический анализ 1 422 случаев махинаций в 742 китайских компаниях... и пришли к заключению, что компании с большим количеством женщин в руководстве имеют меньше рисков махинаций с ценными бумагами.

Еще одно примечательное исследование, проведенное Дугласом Каммингом, Так Янг Люнгом и Оливером Руа, провело анализ того, является ли присутствие большего количества женщин в совете директоров фактором снижения потенциала махинаций с ценными бумагами. Для такого, исследования, проводимого впервые, авторы провели эконометрический анализ 1 422 случаев махинаций, совершенных в 742 китайских компаниях в течение периода с 2001 по 2010 годы. Они пришли к заключению, что у компаний с большим количеством женщин в руководстве, имеют меньше рисков махинаций с ценными бумагами. В частности, они отметили, что одно стандартное отклонение в сторону повышения доли женщин-директоров, связано с 14,6 процентами снижения вероятности махинаций. Примечательно, что для оптимизации снижения рисков, компании должны иметь полный гендерный паритет в своих советах директоров – 50 процентов мужчин и 50 процентов женщин.

Третье исследование, проведенное авторами Хелена Исидро и Марсия Собрал,¹² провели обзор советов директоров более 900 компаний в 16 странах Европы в течение трехлетнего периода, который завершился в 2012 году. Авторы обнаружили, что присутствие женщин в советах директоров положительно влияет на стоимость, норму прибыли компании, и соблюдение этических и социальных норм. Выводы показывают, что косвенное воздействие большего количества женщин в руководстве на стоимость компании обусловлено укрепленным соблюдением этических принципов, что не может быть охвачено финансовыми показателями, основанными на бухгалтерском учете.

В рамках нашего анализа работ, направленных на параметры руководства и управления, мы определили несколько важных заключений, включая положительную корреляцию между

⁹ Зоу З., Ву Й., Жу К., и Янг С. 2018 г. Определяют ли женщины-руководители приоритетность корпоративной социальной ответственности? *Финансы и торговля на развивающихся рынках*. (публикация ожидается)

¹⁰ Три работы в нашей выборке применили глобальный подход к своему анализу: Гарсия и другие (2015): Германия, Канада, Дания, Финляндия, Франция, Италия, Нидерланды, Норвегия, Испания, Швеция, Великобритания, США; Исидро и Собрал (2015 г.): Австрия, Бельгия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Ирландия, Италия, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Испания, Швеция, Швейцария, Великобритания; Фриас-Асейтуно и другие (2013 г.): 15 стран и 568 компаний из Списка 2000 крупнейших международных компаний Форбс.

¹¹ Чен Ю., Эшлеман Дж.Д., и Суюло Дж. 2016 г. Гендерное многообразие совета директоров и слабые стороны механизмов внутреннего контроля. *Развитие бухгалтерского учета*, 33, 11 – 19.

¹² Исидро Х., и Собрал М. 2015 г. Влияние женщин в совете директоров на стоимость, финансовую эффективность, и соблюдение этических и социальных норм компаний. *Журнал этики бизнеса*. 132: 1 – 19.

Таблица 2. Женщины в управлении бизнесом, стандарты ЭСУ и эффективность компаний



гендерным многообразием в совете директоров и женщинами-лидерами, и эффективностью работы компании, мерами эффективности совета директоров, характером и масштабом прозрачности и раскрытия информации. Исследование также связывает присутствие женщин в комитетах по аудиту с повышенным уровнем дисциплины в финансовых отчетах и небольшим числом ограничений аудиторской проверки по причине ошибок, несоблюдения норм, или упущений.

Доказательные заключения: Женщины в руководстве бизнесом и корпоративное управление в компании

Гендерное многообразие советов директоров и женщины-руководители связаны с повышенной эффективностью компании:

- ✓ Повышенные доходы по активам и продажам
- ✓ Повышенное качество доходов
- ✓ Повышенная ценность компании
- ✓ Более строгие механизмы внутреннего контроля
- ✓ Повышенное соблюдение этических и социальных норм
- ✓ Сокращение случаев махинаций, инсайдерских операций, и другой неэтичной практики

Гендерное многообразие советов директоров связано с повышенной эффективностью совета директоров:

- ✓ Усиленный контроль за стратегическим направлением компаний
- ✓ Более активные совещания совета директоров
- ✓ Снижение уровня конфликтов
- ✓ Повышенное внимание на обучение
- ✓ Быстрая готовность замены неэффективных генеральных директоров

Гендерное многообразие советов директоров влияет на характер, масштаб и мониторинг отчетности:

- ✓ Снижение рисков финансовых перерасчетов
- ✓ Более консервативный подход к отчету о доходах
- ✓ Повышенный уровень прозрачности и раскрытия информации

Устранение скептицизма

Несмотря на накопленные доказательства, некоторые скептики остаются неудовлетворенными связью между большим количеством в руководстве и повышенной эффективностью компании. Будучи исследователями, мы хорошо осведомлены, что все исследования сталкиваются с определенными ограничениями.

Тем не менее, исследователи в области социальных наук используют несколько процедур для повышения вероятности того, что положительная ассоциация между присутствием женщин в руководстве бизнесом и улучшенными показателями компании доказывает свою правильность и достоверность, и что присутствие женщин в совете директоров и высшем руководстве связано с такими улучшениями. Среди таких техник можно обозначить:

- Использование большой выборки с тысячами компаний в течение длительных периодов времени
- Контроль взаимоотношений между женщинами в руководстве бизнесом и эффективностью компаний на основе нескольких корпоративных атрибутов и факторов управления
- Проведение комплексного эконометрического анализа, который учитывает неочевидную разнородность и динамику соотношений переменных, представляющих интерес, как например, замедленные измерения переменных
- Применение специализированных тестов для определения наличия обратной причинно-следственной связи
- Проведение проверки надежности с разными индикаторами по переменным, представляющим интерес.

Исследователи также указывают на ценность случайных фактов для подтверждения их заключений, и на аргумент, что причинно-следственная связь ведет от женщин на руководящих должностях до улучшенных показателей эффективности.

Исследователи в области социальных наук используют несколько процедур для повышения вероятности того, что положительная ассоциация между присутствием женщин в руководстве бизнесом и улучшенными показателями компании доказывает свою правильность и достоверность, и что присутствие женщин в совете директоров и высшем руководстве связано с такими улучшениями.

Например, одна недавняя работа, на основе наблюдения за тысячами компаниями в год, выявила со статистической точки зрения существенные результаты, показывающие, что присутствие большего числа женщин в совете директоров ведет к повышению уровня корпоративной социальной ответственности.¹³ Как часть исследования авторы приводят такие выдержки из интервью, как «компания “Caterpillar” перешла от совета директоров без женщин к одной женщине, и на следующий год их рейтинг экологической надежности повысился», и «компания «Honeywell» перешла от одной женщины в совете директоров к совету директоров без участия женщин, и на следующий год их рейтинг по работе

с сообществами снизился». Исследование ссылается на многие другие косвенные факты, которые еще более поддерживаются доводами авторов.

Заключение

Наше исследование поддерживает гипотезу о том, что гендерное многообразие в руководстве бизнесом имеет положительную связь с показателями ЭСУ, а ЭСУ связано с повышенными показателями компаний, в том числе финансовые показатели.

С нашей точки зрения проведение анализа женщин в руководстве в области ЭСУ является следующим логическим шагом в наращивании всесторонней доказательной базы для повышения уровня гендерного баланса на высшем уровне. Как мы представляем в рамках настоящего Мнения частного сектора, эмпирические доказательства показывают, что женщины в руководстве больше заботятся о более широких последствиях решений компании. Это, в свою очередь, скорее всего приведет к более сбалансированным решениям, решениям, которые учитывают интересы всех заинтересованных сторон, что окажет помощь в поддержании крепких, долгосрочных отношений и обеспечении устойчивости бизнеса. В конце концов, это будет иметь положительные последствия для компании, приводя к повышению ценности компании.

С учетом ясной взаимосвязи между большим количеством женщин в высшем руководстве и повышенными показателями ЭСУ, результаты дают еще более серьезное обоснование для руководителей бизнесов на обеспечение гендерного баланса в своих залах заседаний и в составе высшего руководства. Сокращение такого дисбаланса приведет к совершенствованию взаимоотношений с акционерами, а также с институциональными инвесторами, которые все более концентрируют внимание на действенные экологические и социальные мероприятия, осуществляемые инвестируемыми компаниями по мере того, как многие страны принимают кодексы, призывающие к достижению повышенных стандартов по этим параметрам. На этом пути осуществление действий в направлении улучшения гендерного баланса в корпоративном управлении, скорее всего, также приведет к повышению финансовых показателей.

Такой подход также устраняет почву для критики исследований, связывающих повышенное присутствие женщин в залах заседаний и рядах высшего руководства с повышенными финансовыми показателями. Рассмотрение эффективности работы компании, корпоративных намерений, и роли директоров через более широкую призму, так как акционеры требуют принятия более высоких этических, социальных и управленческих стандартов, будет способствовать переоценке ценностей, которая выходит далеко за рамки узкого фокуса на финансовые показатели.

Тем не менее, в то время как мы показываем существование значительной доказательной базы, показывающей, что присутствие большего количества женщин в руководстве имеет значение на принятие надежных стандартов ЭСУ и что надежные стандарты ЭСУ имеют значение для финансовых показателей, мы также предлагаем обоснование того, что присутствие женщин в руководстве бизнесом может быть обогащено еще больше.

Необходимо провести больше исследований среди небольших компаний на развивающихся рынках

В ходе нашего литературного обзора мы обнаружили некоторые существенные пробелы. Подавляющее большинство исследований, проведенных на сегодняшний день, использовали количественный анализ, который, при своей эффективности, может иногда привести к неполной картине ситуации. Такой пробел может быть восполнен качественными работами, основанными на

¹³ Кук А. и Гласс К. 2017 г. Женщины в совете директоров корпораций: повышают ли они корпоративную социальную ответственность? *Человеческие взаимоотношения*, Том 71, выпуск 7, стр. 897 – 924

интервью, анкетировании, и углубленном анализе примеров.¹⁴

Еще один пробел представляет собой отсутствие доказательной базы по исследованиям воздействия женщин в высшем руководстве. Значительное большинство (69 процентов) исследований, рассмотренных нами, концентрируют внимание на влияние привлечения большего количества женщин в совете директоров на ЭСУ. Аргументация ЭСУ может быть обогащена исследованиями, которые проводят анализ следствия от присутствия большего количества женщин на высших руководящих должностях, включая на должности генеральных директоров, в частности ввиду того, что повышение уровня гендерного многообразия в высшем звене играет критическую роль в углублении продвижения женщин на должности в совете директоров.

Также отсутствуют исследования в отношении мелких и средних компаний, которые не котируются на бирже, из развивающихся стран. Среди 70 исследований, проанализированных нами, лишь 5 или 7 процентов, проводились в развивающихся странах. Также, несмотря на то, что компании, не котирующиеся на фондовой бирже, представляют собой подавляющее большинство предприятий во всем мире, и особенно в развивающихся странах, лишь четыре работы или 5 процентов выборки проводили анализ компаний, не котирующихся на фондовой бирже, вероятно по причине отсутствия публично доступной информации о таких компаниях.

Ввиду того, что развивающиеся рынки пытаются привлечь дополнительные иностранные инвестиции, понимание эффективности таких компаний в отношении гендерного многообразия и ЭСУ станет все более важным аспектом. Такие иностранные инвестиции могут воспринимать более надежные стандарты компании в сфере ЭСУ как фактор снижения рисков, связанных с вхождением на рынки со слабой средой регулирования.

Таким образом, в то время, как наш анализ обнаружил серьезную доказательную базу, которая связывает повышенное гендерное многообразие в руководстве с надежными стандартами ЭСУ и повышением эффективности компании, мы видим новые и вдохновляющие горизонты, которые открываются в рамках исследований гендерного многообразия в рядах высшего руководства компаний, которые будут направлены на компании, не котирующиеся на фондовой бирже, и применение качественного подхода через интервью или анкетирование.

Мы также предвидим важную роль финансовых институтов развития в рамках этих усилий, и это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, инвестиционные портфели банков развития обычно включают большое количество компаний, не котирующихся на фондовой бирже, из развивающихся стран, точнее компаний, которые недостаточно представлены в имеющейся доказательной базе. Во-вторых, по причине того, что финансовые институты развития требуют наличия серьезных стандартов ЭСУ от своих инвестируемых компаний - такие как IFC, содействуют внедрению гендерного разнообразия в руководстве своих инвестируемых компаний - отслеживание эффективности работы этих компаний с течением времени может дать значимую информацию. В-третьих, такие обследования будут подкреплены прямым доступом банков развития к таким компаниям, что могло бы позволить сбор качественной информации через углубленные интервью и вопросники, в дополнение к качественным мероприятиям.

При рассмотрении в целом краткое описание имеющихся доказательных данных представляют самую серьезную доказательную базу для определения приоритетности усилий для повышения численности женщин в советах директоров и на других руководящих должностях. Тем не менее, как мы отмечаем, остается проделать еще много работы, в частности, в рамках усилий по демонстрации ценности руководства с гендерным многообразием для небольших, не котируемых на фондовой бирже компаний из развивающихся рынков.

¹⁴ Новые исследования, основанные на интервью, могут совершенствовать понимание того, как повышение уровня многообразия в зале заседаний может изменить поведение совета директоров в отношении этических, социальных и экологических вопросов. В свою очередь, такая информация укрепит позиции причинно-следственной связи.

¹⁵ Более того, важно подчеркнуть, что подавляющее большинство эмпирических исследований приходят к заключению, что повышенное соотношение женщин в руководстве бизнесом не наносит вред корпоративной производительности (практически все исследования показывают положительные или статистически незначительные результаты). Таким образом, ввиду ясности того, что повышенное представление женщин в руководстве не связано с отрицательными воздействиями на эффективность деятельности фирмы, данный результат поддерживает аргумент моральной справедливости в рамках гендерного многообразия в советах директоров. С учетом недостаточной представительности женщин на руководящих должностях во всем мире, аргумент о том, что в равной степени квалифицированная женщина должна получить приоритетное право на продвижение по службе, в ясной степени обосновано и желательно с социальной точки зрения.

Мы видим новые и вдохновляющие горизонты, которые открываются в рамках исследований гендерного многообразия в рядах высшего руководства компаний, которые будут направлены на компании, не котирующиеся на фондовой бирже, и применение качественного подхода через интервью или анкетирование.

**Заключительное
соображение:
моральная задача
по руководству
бизнесом с гендерным
многообразием**

Мы подводим итог настоящей публикации с напоминанием. Кроме доказательной базы существует более сильный аргумент моральной справедливости в отношении равного гендерного представления в высших эшелонах корпоративного мира. Равноправие и справедливость должны быть достаточным обоснованием для обеспечения гендерного многообразия, независимо от того, имеется ли прагматичная цель для привлечения больше женщин в руководство бизнесом. Построение бизнес организаций, которые являются справедливыми и инклюзивными по своей сути, для улучшенного отражения всех акционеров компании и общества в целом, является моральным и этическим долгом в наше время.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
Э	Переход на зеленые технологии: женщины-предприниматели и окружающая среда	2010	Браун	Опрошено 154 предпринимателей	1 (Австралия)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Женщины-предприниматели больше вовлечены в вопросы зеленых технологий, чем мужчины-предприниматели. Они показали более надежное экологическое поведение и приверженность к программе зеленого предпринимательства, чем мужчины. Мужчины-предприниматели стараются смотреть на базовые следствия и конкурентное преимущество, рассматривая программу как возможность внедрения более гладких деловых практик и операционной экономики, в то время как женщины-предприниматели склонялись в сторону более широких этических опасений и высшего блага. Женщины больше действуют упреждающе в рамках участия в возможностях экологического сетевого обмена и расширения своего делового и социального капитала.
Э	Экологичное руководство: состав советов директоров и экологическая, корпоративная социальная ответственность	2011	Пост, Рахман и Рубоу	78	1 (США)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с советами директоров, которые состоят из трех или более женщин-директоров, показывают более высокие характерные экологические рейтинги, на основе оценки компании «Kinder Lydenberg Domini (KLD)».
Э	Имеет ли значение многообразие трудовых ресурсов в борьбе с изменениями климата? Анализ компаний из списка «Fortune 500»	2012	Чиочирлан и Петтерсон	94	1 (США)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Компании, нанимающие больше женщин, показывают больше внимания на изменения климата. Как более широкое последствие, исследование предполагает, что кадровая стратегия компании должна быть привязана к ее экологической стратегии и наборот.
Э	Гендерная комбинация в советах директоров и масштаб раскрытия информации об экологической ответственности в Нигерии: эмпирическое исследование	2012	Фодио и Оба	16	1 (Нигерия)	3 (2005–2007)	<ul style="list-style-type: none"> Присутствие и доля женщин-директоров в совете имеет серьезное воздействие на раскрытие экологической информации со стороны компании.
Э	Корпоративное управление и экологическая отчетность: австралийское исследование	2012	Рао, Тилт и Лестер	100	1 (Австралия)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Существует значимое положительное соотношение между масштабом экологической отчетности и долей женщин-директоров в совете Директоров.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
Э	Корпоративной управление и экологическая эффективность: Есть ли связь?	2012	Уоллс, Беррун и Фан	Наблюдение за 2002 компаниями в год	1 (США)	9 (1997–2005)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с меньшим количеством женщин в совете директоров показали результаты ниже по экологической эффективности. ■ При присутствии большего количества женщин-директоров в советах директоров, компании столкнулись с меньшим количеством экологических вопросов, особенно в компаниях с высокой степенью концентрации акционеров и институциональной собственности.
Э	Могут ли женщины-лидеры продвигать устойчивость? Анализ воздействия состава корпоративного управления на экологических показателей	2015	Гласс, Кук и Ингерсолл	500	1 (США)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании, характеризующиеся управленческими командами с более высоким гендерным многообразием, показали более высокий уровень эффективности, чем другие компании, в реализации эко-рациональных стратегий. ■ Гендерное многообразие в совете директоров связано с наибольшим положительным воздействием на возможность компании по поддержке положительных экологических инициатив. ■ Компании с женщинами – членами совета директоров, которые связаны с другими организациями, показывают более надежные экологические практики.
Э	Гендерное многообразие, взаимозависимость совета, экологический комитет и раскрытие информации о выбросах парниковых газов	2015	Ляо, Луо и Танг	329	1 (Великобритания)	1 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Существует крепкая положительная ассоциация между гендерным многообразием совета и стремления компаний раскрывать информацию о выбросах парниковых газов (ВПГ), а также полнотой раскрытой информации.
Э	От совета директоров до корпоративной экологической эффективности через альянсы во имя устойчивости	2015	Пост, Рахман и Макуиллен	36 нефтегазовых компаний	1 (США)	5 (2004–2008)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Повышенное присутствие женщин в совете директоров компаний дает большую вероятность формирования альянсов во имя устойчивости. ■ В свою очередь, такие альянсы вносят положительный вклад в корпоративную экологическую эффективность.
Э	Гендерное многообразие совета и качество отчетности по устойчивости	2016	Аль-Шаир и Заман	333	1 (Великобритания)	1 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ■ После контролирования стимулов корпоративного управления и отчетности компаний авторы обнаружили, что советы с гендерным многообразием связаны с повышенным качеством отчетности по устойчивости. ■ Независимые женщины-директора имеют повышенное влияние на качество отчетности по устойчивости, чем женщины-директора.
Э	Гендер и экологическая устойчивость: динамический анализ	2016	Кассинис, Панайоту, Димоу и Катсифараки	Наблюдение 1 480 компаний в год	1 (США)	5 (2008–2012)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с советами директоров с повышенным гендерным многообразием и большим количеством политики и практик, продвигающих или укрепляющих гендерное многообразие по всей организации, принимают более экологически ответственные политики и практики. ■ Выводы исследования подтверждают идею о том, что гендерное многообразие в совете директоров имеет значение как по всей организации, так и в вопросах устойчивости.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
Э	Гендерное многообразие совета директоров и корпоративная реакция на инициативы по устойчивости: доказательная база от проекта по раскрытию информации о карбоновых выбросах	2017	Бен-Амар, Чанг и Макилкенни	Наблюдение 541 компаний в год	1 (Канада)	5 (2004–2008)	<ul style="list-style-type: none"> Участие женщин на заседаниях совета директоров имеет положительную связь с добровольным раскрытием информации об изменениях климата, после учета свойств совета и факторов фирмы. В частности, представительство женщин в совете директоров повышает уровень принятия решений фирмы в направлении реагирования на основные потребности акционеров на повышенный уровень отчетности по выбросам парниковых газов (ВПГ) и рискам, связанным с изменениями климата. Участие женщин в совете директоров должно идти критической массы до двух директоров, чтобы начать оказывать влияние на раскрытие информации о стратегиях по изменениям климата. Компании с несколькими женщинами-директорами раскрывают более высококачественную информацию в отношении ВПГ компании. Для воздействия на добровольное раскрытие ВПГ совет директоров должен включать несколько женщин-директоров. Такой вывод вызывает вопросы относительно оптимального соотношения женщин-директоров, необходимого для совершенствования процессов в совете директоров.
Э	Женщины в совете директоров и раскрытие информации о выбросах парниковых газов	2017	Холлиндейл, Кент, Рутледж и Чаппл	406	1 (Австралия)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Существует положительное взаимоотношение между гендерным многообразием совета директоров и раскрытием информации о карбоновых выбросах в соответствии с требованиями Проекта информирования о выбросах углерода (ПИВУ). Компании с женщинами-директорами и небольшими советами директоров могут достичь более высоких уровней по показателям выбросов углерода и имеют больше шансов добровольно раскрыть информацию об уровне оценки информации о выбросах углерода, которая требуется со стороны ПИВУ.
Э	Женщины на заседании совета директоров и их влияние на раскрытие информации, связанной с изменениями климата	2017	Хуссейн, Фарук, Момин и Алмотаири	Наблюдение 1 175 компаний в год	1 (Австралия)	3 (2011–2013)	<ul style="list-style-type: none"> Существует значимое положительное соотношение между представительством женщин в советах директоров и корпоративными практиками по устойчивости. Выводы подтверждаются с учетом эндогенности, одновременности, и отсутствия наблюдения разнородности независимо от времени.
Э	Гендерное многообразие на заседаниях совета и корпоративные практики обеспечения устойчивости: доказательная информация от австралийских компаний, котируемых на фондовых биржах Австралии	2017	Надим, Заман и Салим	Наблюдение 1 756 компаний в год	1 (Австралия)	5 (2010–2014)	<ul style="list-style-type: none"> Когда в совете директоров представлены не менее трех женщин-директоров, появляется значительное положительное воздействие на масштаб корпоративных экологических инвестиций. Результаты не будут существенными, когда в совет входит одна или две женщины-директора. Результаты особенно очевидны по государственным компаниям и компаниям, действующим в секторах промышленности с максимальными выбросами.
Э	Женщины-директора и корпоративная социальная ответственность: факты от экологических инвестиций китайских компаний, котируемых на фондовой бирже	2017	Вей, Динг и Конг	Наблюдение 910 компаний в год	1 (Китай)	8 (2008–2015)	<ul style="list-style-type: none"> Результаты не будут существенными, когда в совет входит одна или две женщины-директора. Результаты особенно очевидны по государственным компаниям и компаниям, действующим в секторах промышленности с максимальными выбросами.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
C	Имеется ли ассоциация между представительством женщин в совете директоров и перечнем «наиболее этичных компаний»	2009	Бернарди, Боско и Колумб	500	1 (США)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> В отношении 500 крупнейших компаний из списка "Fortune 500", существует связь между повышенным присутствием женщин в совете директоров и признанием журнала "Ethisphere" как одной из ее "Самых этичных компаний мира".
C	Корпоративная репутация и женщины в совете директоров	2009	Браммер, Миллингтон и Павелин	199	1 (Великобритания)	1 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> Репутационный эффект обусловлен присутствием женщин на уровне совета директоров. Репутационное воздействие присутствия женщин в совете директоров зависит от промышленной среды компании. В частности, присутствие женщин в совете директоров рассматривается благоприятно только в тех секторах, которые работают ближе к конечным потребителям.
C	Воздействие многообразия и гендерного состава совета директоров на корпоративную социальную ответственность и репутацию компании	2010	Беар, Рахман и Пост	51	1 (США)	1 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> Наблюдается положительное соотношение между количеством женщин в совете директоров и надежностью оценок KLD в отношении КСО. С повышением количества женщин повышается и КСО компании, а это говорит о том, что вклад, который женщины вносят в совет в этой области будет реализован лучше, когда динамика советов переходит от символизма к нормальности. Существует положительное соотношение между процентным отношением женщин в совете директоров и руководящих должностях и репутацией компании.
C	Существует ли воздействие на корпоративную устойчивость, связанное с гендерными вопросами? Исследование в отношении женщин в совете директоров	2011	Голбрет	200	1 (Австралия)	1 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерное многообразие в совете директоров компании имеет положительную связь с устойчивостью. Присутствие женщин в совете директоров имеет положительную связь с экономическим ростом, внедрением этических стандартов и социальной ответственности. Нет существенной связи между процентным отношением женщин в совете директоров и экологическим качеством.
C	Атрибуты репутации совета директоров и корпоративная социальная ответственность: эмпирическое исследование среди лучших социально ответственных компаний США	2011	Моллин и Мишелон	176	1 (США)	3 (2005–2007)	<ul style="list-style-type: none"> Доля женщин-директоров имеет положительную связь с общей корпоративной социальной эффективностью. Более надежные результаты достигаются в отношении конкретных показателей, связанных с работой с сообществами, взаимоотношением сотрудников и правами человека.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
C	Многообразие на заседании совета и его влияние на социальную деятельность: формирование идеи и эмпирические доказательства	2013	Хафси и Тургут	95	1 (США)	1 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> Работа рассматривает две меры многообразия совета директоров: демографическая мера – пол, возраст, срок на должности, этническое происхождение, и опыт; и структурная мера – размер совета, независимость директоров, качество руководства совета директоров, и количество акций в собственности директора. Демографическое многообразие в совете директоров определяет социальную эффективность, а взаимоотношения находятся под влиянием структурного многообразия советов директоров. Результаты ясно показывают, что включение женщин-директоров приводит к повышению социальной эффективности компании.
C	Соотношение между женщинами-директорами и корпоративной социальной ответственностью	2013	Сето-Пами	94	Глобальное исследование	1 (2011)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с повышенной процентной долей женщин в совете директоров обладают повышенной социальной ответственностью. Результаты показывают, что присутствие большего количества женщин на высшем уровне управления может играть ключевую роль в продвижении КСО.
C	Состав совета и корпоративная социальная ответственность: эмпирическое исследование в эпоху после закона Сарбейнса – Оксли	2013	Жанг, Жу и Динг	516	1 (США)	1 (2007)	<ul style="list-style-type: none"> Повышенное присутствие женщин-директоров связано с улучшенными мерами КСО, связанными с репутацией, в сравнении с конкурентами в отрасли. Среди разных типов директоров, присутствие внешних женщин-директоров имеет максимальное воздействие на показатели КСО, основанные на репутации.
C	Факторы, предсказывающие принятие политик ЧР, благоприятных для ЛГБТ	2014	Эверли и Шарц	Наблюдение 2 430 компаний в год	1 (США)	8 (2003–2010)	<ul style="list-style-type: none"> Количество женщин, служащих в совете директоров является одним из трех основных предсказывающих факторов принятия политик компании, направленных на сотрудников ЛГБТ. Два других фактора включают в себя государственные законы в направлении прав геев в областях, не связанных с занятостью, в стране пребывания головного офиса компании, и принятие прогрессивных политик другими компаниями в этой же отрасли. В частности, повышенный срок службы в совете директоров повышает готовность женщин-директоров продвигать политики ЧР, благоприятные для ЛГБТ и их эффективность в этой работе.
C	Признание устойчивой корпоративной социальной ответственности: женщины-директора имеют значение	2014	Ландри, Бернарди и Боско	341	1 (США)	7 (2006–2012)	<ul style="list-style-type: none"> С повышением процентного соотношения женщин в совете директоров фирмы дает больше шансов для того, чтобы данная компания была включена в такие списки, как самые успешные компании мира, самые этические компании мира, лучшие компании-работодатели, и самые социально ответственные компании. По мере того, как повышалось количество женщин в совете директоров в ходе исследования, повышается вероятность того, что компания появится в нескольких списках «лучших».

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
C	Сокращения сотрудников в компаниях с женщинами-собственниками в Соединенных Штатах	2014	Матса и Миллер	Наблюдение 121 284 компаний в год	1 (США)	4 (2006–2009)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Это впервые полученное доказательство, связывающее пол собственников компании к их стратегиям занятости. ■ Частные компании, владельцами которых являются женщины, были менее подвержены сокращениям персонала в течение Великой рецессии. ■ Из года в год сокращения сотрудников происходили на 29 процентов меньше в компаниях с женщинами-собственниками, даже после контроля по отрасли, размеру и норме прибыли.
C	Влияние корпоративных советов директоров с гендерным многообразием на ориентирование сотрудников	2014	Уэйланд и Флавел	Наблюдения 294 компаний в год	1 (Германия)	5 (2007–2011)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с гендерным многообразием в совете директоров в целом склоняются к корпоративной культуре, более ориентированной на сотрудников, и это доказано такими индикаторами, как второстепенные льготы и баланс жизни и работы. ■ С другой стороны, воздействие совета директоров с гендерным многообразием не полностью выяснено и получены смешанные результаты.
C	Этическая репутация финансовых организаций: имеет ли значение характеристика совета директоров	2015	Басельга-Паскуаль, Трухило-Понсе, Вахамаа и Вахамаа	Наблюдение 220 компаний в год	13 (в том числе Австралия, Канада, Германия, Франция, Япония, Испания, Великобритания, США)	6 (2005–2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Существуют твердые доказательства того, что этическая репутация финансовых организаций имеет положительную связь с гендерным многообразием совета директоров (этическая репутация представляет собой оценку на основе новостей, отчетности и жалоб акционеров в отношении этического и ответственного поведения). ■ Финансовые организации, характеристики совета директоров в которых отражают более действенный мониторинг и надзор, обладают улучшенной этической репутацией.
C	Ведет ли присутствие женщин-менеджеров к повышению уровню гендерного равенства в сфере корпоративной социальной ответственности?	2015	Ларьетта-Рубин де Целис, Балмаседа, Фернандес де Бобадилла, Флонсо-Алмейда и Интсаурбур-Клементе	42	1 (Испания)	1 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Присутствие женщин в совете директоров компании, в органах управления высшего и среднего уровня, а также в качестве руководителей подразделений КСО имеет положительное воздействие на деятельность в сфере КСО, в задачи которых входит гендерное равенство. ■ Выводы исследования дают дополнительные обоснования для продвижения женщин на должности, связанные с принятием решений в отношении КСО.
C	Характеристики корпоративного управления самых успешных компаний	2015	Персонс	50	Глобальное исследование	1 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ■ У самых успешных компаний мира из списка «Fortune 50» в 2009 году процентное отношение женщин-директоров было выше, чем у сравниваемых безуспешных равных компаний.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
С	Стиль руководства и управление корпоративной социальной ответственностью: анализ с гендерной точки зрения	2016	Алонсо-Алмейда, Перрамон и Багур-Фемениас	391 интервью с высшими руководителями	1 (Испания)	2015	<ul style="list-style-type: none"> ■ Существует разница в стиле управления среди мужчин и женщин. Женщины применяют трансформационный стиль руководства, в то время как мужчины чаще применяют доминирующий стиль руководства. ■ У мужчин и женщин разное восприятие КСО. Женщины дают повышенное предпочтение всем параметрам КСО и склоняются к наличию более обширной концепции КСО. ■ Женщины стремятся больше инвестировать в развитие и благосостояние сотрудников и обеспечивать равные возможности трудоустройства для мужчин и женщин. ■ В общем, среди женщин больше вероятности балансировать интересам ключевых акционеров компании.
С	Продвигают ли женщины равноправие? Воздействие гендерного состава руководства на политики, благоприятные в отношении ЛГБТ в американских компаниях	2016	Кук и Гласс	Наблюдение 3 818 компаний в год	1 (США)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с гендерно-разнообразными советами директоров больше, чем другие компании, склонны к внедрению политик и практик, благоприятных для ЛГБТ, как например, в вопросах политики отсутствия дискриминации по гендерной идентичности и сексуальной ориентации, и пособиям семейных партнеров. У них также больше шансов получить более высокую оценку в индексе общего корпоративного равноправия. ■ Выводы в отношении компаний с женщинами на должности генерального директора, с другой стороны, дают смешанные результаты: они имеют существенное положительное воздействие на вероятность того, что компания будет предоставлять льготы семейным партнерам и принимать политики отсутствия дискриминации по гендерной идентичности. ■ Присутствие женщины на должности генерального директора не имеет прямого воздействия на принятие компанией политики отсутствия дискриминации по сексуальной ориентации или на оценку компании в индексе корпоративного равноправия.
С	Какковы преимущества присутствия большего числа женщин на руководящих должностях? Доказательная информация от использования временных работников в Италии	2016	Девиченти, Гринза, Манелло и Ваннони	Наблюдение 12 298 компаний в год	1 (Италия)	3 (2005, 2007, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Женщины-руководители больше реагируют на потребности своих работников. Они серьезно ограничивают использование принудительного временного трудоустройства, соответственно повышая уровень постоянного трудоустройства, и допускают больше возможностей временного трудоустройства для сотрудников, которые желают этого. ■ Неисследованные преимущества от повышения количества женщин-руководителей включают в себя: сдерживание распрстраненного феномена принудительного временного трудоустройства и повышение уровня сбалансированности работы и личной жизни работников, вовлеченных в уход за детьми или пожилыми.
С	Связано ли гендерное многообразие совета директоров с финансовой эффективностью? Посреднический механизм КСО	2016	Голфрет	296	1 (Австралия)	2 (2004–2005)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Присутствие женщин в совете директоров связано с КСО, которая, в свою очередь, связано с финансовой эффективностью. ■ КСО, по всей видимости, играют полную посредническую роль между советами директоров и финансовой эффективностью.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
С	Что если ваш руководитель – женщина? Организация работы, сбалансированность работы и личной жизни и гендерная дискриминация на рабочем месте	2016	Люцифора и Вигани	63 318 работников	30 европейских стран	16 (1995–2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Присутствие женщины-руководителя связано со снижением уровня гендерной дискриминации на рабочем месте. ■ Существуют доказательства наличия механизма «Женской взаимопомощи» через эффект распространения, который снижает уровень дискриминации среди женщин. Также существуют доказательства отрицательного воздействия на работников-мужчин, в частности на должностях под руководством женщин. ■ Повышенная сбалансированность между работой и личной жизнью, поддерживающая рабочая атмосфера, и гибкий график работы, в частности для женщин на должностях, требующих высокой квалификации, доказали свою эффективность в сокращении уровня гендерной дискриминации.
С	Состав совета директоров и корпоративная социальная ответственность в развивающейся стране	2016	Сундарасен, Дже-Йен и Раджангам	450	1 (Малайзия)	2 (2011–2012)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Присутствие женщин в совете директоров представляет собой единственную переменную, которая имеет положительное влияние на уровень инициатив компаний в сфере КСО. ■ По всей видимости, существует отрицательное соотношение между присутствием директоров не исполнительного уровня и независимых директоров и инициативами КСО. ■ За исключением присутствия женщин-директоров состав совета директоров в компаниях развивающихся стран не влияет на улучшение инициатив КСО.
С	Женское руководство и гендерное равенство: доказательная база по закрытию заводов	2016	Тейт и Янг	Закрытие 9 244 заводов в 23 штатах	1 (США)	9 (1993–2001)	<ul style="list-style-type: none"> ■ В компаниях с высоким количеством женщин в руководящих ролях разница в оплате труда между мужчинами и женщинами (с контролем характеристик работников) меньше, и такие компании предлагают более справедливую оплату труда новым сотрудникам. ■ Женщины-сотрудники, сокращенные по причине закрытия заводов, сталкиваются со снижением оплаты труда на примерно 5 процентов, в сравнении с сотрудниками-мужчинами, но разница в оплате труда намного меньше, примерно на 50 процентов, если они приняты на работу в компании под руководством женщин. ■ Результаты особенно очевидны, когда женщины составляют большинство в команде управления компании. ■ Вкупе, результаты показывают важные внешние факторы присутствия женщин на руководящих должностях: они культивируют культуру, более благоприятную для женщин, в своих компаниях.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
C	Продвигают ли женщины-руководители положительные изменения? Анализ воздействия гендерных аспектов на деловую практику и инициативы по многообразию	2017	Гласс и Кук	Наблюдение 3 492 компаний	1 (США)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с женщинами – генеральными директорами или гендерно-многообразными советами директоров связаны с более надежными деловыми и справедливыми практиками, включая многообразие, корпоративное управление, надежность продукции и привлечение сообществ. Женщины-генеральные директора внедряют политики и практики многообразия лучше, чем мужчины-генеральные директора, в частности, когда они поддерживаются влиянием женщин-членов совета директоров, как например, взаимосвязанные директора и женщины-генеральные директора из других организаций. Команды управления с гендерным многообразием демонстрируют более надежные следствия деловой и справедливой практики, чем команды, характеризованные гендерным однообразием.
C	Женщины помогают женщинам? Доказательная база из данных по иерархии на рабочем месте	2017	Кунзе и Миллер	Наблюдение 597 552 сотрудниками в год	1 (Норвегия)	11 (1987–1997)	<ul style="list-style-type: none"> Женщины-сотрудники реже получают продвижение по службе на один ранг в год, чем их коллеги из числа мужчин, после учета обширного спектра характеристик и фиксированных эффектов на рабочем месте. Пробел сокращается при присутствии большего количества руководителей-женщин на следующей высокой должности, но увеличивается при присутствии большего количества женщин-коллег в том же ранге. Выводы относительно суженных гендерных пробелов в продвижении сотрудников при присутствии большего количества женщин-руководителей позволяют предположить, что политики, увеличивающие представительство женщин в корпоративном руководстве, могут привести к распространению преимуществ для женщин на должностях рангом ниже.
C	Определяют ли женщины-руководители приоритетность корпоративной социальной ответственности?	2017	Зоу, Ву, Жу и Янг	Наблюдение 12 941 компаний в год	1 (Китай)	9 (2006–2014)	<ul style="list-style-type: none"> В сравнении со своими коллегами-мужчинами женщины-руководители высшего уровня больше способствуют отчетности КСО и больше занимаются укреплением содержания заявлений по КСО. Женщины-руководители определяют приоритетность отчетностей по разным аспектам КСО, начиная с защиты интересов акционеров, переходя на защиту интересов сотрудников, защиту поставок, защиту прав потребителей, охрану окружающей среды, и заканчивая взаимосвязями с общественностью.
Э&С	Воздействие характеристик генерального директора на корпоративную социальную эффективность	2010	Маннер	650	1 (США)	1 (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Надежная или показательная корпоративная социальная эффективность имеет положительную связь с присутствием женщины-генерального директора, генерального директора со степенью бакалавра в гуманитарных науках, или генерального директора с обширным опытом карьерного роста. Существует отрицательная корреляция между показательной КСО и присутствием генерального директора со степенью бакалавра в экономике, и между повышенными показателями КСО и объемом краткосрочного вознаграждения генерального директора.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
Э&С	Демографическое многообразие совета директоров, взаимозависимость и корпоративная социальная эффективность	2012	Жанг	475	1 (США)	2 (2007–2008)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерное многообразие совета имеет положительную связь с корпоративной социальной эффективностью. В частности, повышенная пропорция женщин в совете директоров связано с повышенными институциональными оценками и оценками технической надежности KLD.
Э&С	Скрытые связи: звено между гендерным многообразием совета директоров и корпоративной социальной эффективностью	2013	Боулота	126	1 (США)	5 (1999–2003)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерное многообразие совета директоров имеет существенное влияние на корпоративную социальную эффективность компаний из списка S&P 500 в течение пятилетнего периода. В частности, советы директоров с повышенным уровнем гендерного многообразия оказывают более сильное влияние на показатели социальной эффективности, которые рассматривают отрицательные деловые практики, как например показатели «опасений» в отношении оценки KLD. Оценки по корпоративной социальной эффективности обладают потенциалом обеспечивать повышенные уровни эмпатичной заботы, что оказывает существенное влияние на женщин-директоров.
Э&С	Женщины в совете директоров: влияют ли они на отчетность по устойчивости?	2014	Фернандез-Фейджу, Ромеро и Руиз-Бланко	2.400	22 развитые страны	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Уровни отчетности по КСО выше в странах с повышенной долей советов директоров с как минимум тремя женщинами в составе (результаты с учетом различий среди стран и отчетности КСО). Страны с повышенной степенью гендерного равенства являются домом для большего числа компаний в совете директоров которых действуют не менее трех женщин.
Э&С	Женщины в совете директоров и корпоративная социальная эффективность: мета-анализ	2016	Байрон и Пост	Мета-анализ 84 исследований с комбинированной выборкой из 26 710 компаний из более чем 20 стран			<ul style="list-style-type: none"> Соотношение женского представительства – социальной эффективности, связывающего представительство женщин в советах директоров и социальную эффективность женщин в выше размера, связывающего представительство женщин в совете директоров с финансовыми показателями компании, предположительно ввиду того, что советы директоров больше контролируют социальную эффективность компании, чем финансовые показатели. Соотношение даже более положительно в национальном контексте, который характеризуется усиленной защитой интересов акционеров, где советы директоров могут быть более мотивированы на использование ресурсов, которые женщины приносят в совет, и повышенным гендерным паритетом, где распределение полномочий внутри совета может быть более сбалансированным.
Э&С	Женщины в совете директоров компании: продвигают ли они корпоративную социальную ответственность?	2017	Кук и Гласс	Наблюдение 2 664 компаний в год	1 (США)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> Присутствие женщин в совете директоров компаний связано с повышенным вовлечением сообществ, укрепленным руководством и более устойчивыми экологическими практиками, которые являются тремя жизненно важными сферами политики КСО. В сравнении с чисто мужским составом совета директоров, присутствие даже одной или двух женщин в совете связано с повышением достижений компании в данных сферах.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
Э&С	В какой степени гендерное многообразие советов директоров повышают корпоративную социальную эффективность?	2017	Франкур, Лабель, Балти и Бузайди	Наблюдение 1 632 компаний в год	1 (США)	7 (2007–2013)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерное многообразие в совете директоров имеет положительное отношение к параметрам КСО, направленных на таких менее сильных заинтересованных сторон, как экология, подрядчики и сообщество. Гендерное многообразие совета директоров не имеет серьезного воздействия на параметры КСО, связанные с заинтересованными сторонами, которые пользуются преимуществами большей институциональной силы, как например, сотрудники и клиенты. Компании с высоким количеством женщин на руководящих должностях обладают повышенной нормой прибыли и повышенные доходы по акциям после первичных размещений ценных бумаг. Совершенствование наиболее важных аспектов не достигается через управление доходами или низким качеством доходов. Наоборот, качество доходов имеет положительную связь с гендерным многообразием в высшем руководстве.
У	Рассматривая наиболее важные аспекты: исследование гендерного качества и качества доходности	2008	Кришнан и Парсонс	353	1 (США)	5 (1996–2000)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерные вопросы оказывают существенное воздействие на отношение руководителей к деловой этике. В частности, женщины-руководители более положительно реагируют на воздействие кодексов этики: они были более уверены, что кодекс может повысить уровень этики в бизнесе.
У	Отношение руководителей к Кодексу этики: существует ли гендерная разница?	2009	Ибрахим, Анджелидис и Томик	286 интервью с руководителями	1 (США)	1 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> Чем больше компания вовлечена в продвижение и реализацию многообразия в системах руководства и управления, тем меньше масштаб ожидаемого управления доходами. Результаты подтверждают мнение о том, что компании должны продвигать политику управления многообразием с целью развития организационной культуры, которая приведет к снижению практики управления доходами.
У	Этики, управление многообразием и качеством финансовой отчетности	2010	Лабель, Гаргури и Франкур	156	1 (Канада)	2 (2004–2005)	<ul style="list-style-type: none"> Авторы создали индекс стратегического контроля со стороны совета директоров, который измеряется на основе вовлечения совета в принятие решений относительно корпоративной социальной ответственности, включая кадровые ресурсы, качество продукции, здоровье, окружающая среда и техника безопасности. Процентное отношение женщин в совете директоров имеет положительную связь со стратегическим контролем совета директоров. Присутствие женщин в совете директоров повышает эффективность совета путем снижения уровня конфликтов и обеспечения высокого качества таких мероприятий совета по развитию, как оценка совета, программы развития и введение новых членов.
У	Вклад женщин в совет директоров: выход за пределы поверхности	2010	Нильсен и Хьюз	234	1 (Норвегия)	1 (2003)	

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
У	Женщины в руководстве и управлении доходами	2010	Пени и Вахамаа	Наблюдение 1 955 компаний в год	1 (США)	4 (2003–2007)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с женщинами-генеральными директорами связаны с более консервативными стратегиями финансовой отчетности. ■ Гендерные различия в консерватизме, снижении рисков, и управленческом оппортунизме могут иметь значительные последствия в отношении финансовой отчетности и корпоративного управления.
У	Повышает ли гендерное многообразие совета директоров информативность цен на акции?	2011	Гул, Сриниди и Нг	Наблюдение 5 021 компаний в год	1 (США)	7 (2001–2007)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Цены на акции фирм с гендерно многообразным советом директоров отражают больше информации о компании, которая представлена менеджерами. ■ Гендерное многообразие повышает информативность цен на акции путем повышения уровня опубликования информации крупными компаниями и поощрения частного сбора информации в мелких компаниях. ■ Соотношение более ярко выражено в отношении фирм со слабым уровнем корпоративного управления, что дает повод полагать, что гендерно многообразные советы директоров могут действовать как механизм замены слабого корпоративного управления.
У	Женщины-руководители и качество доходов	2011	Сриниди, Гул и Цуй	Наблюдение 2 480 компаний в год	1 (США)	7 (2001–2007)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Компании с повышенным гендерным многообразием показывают высокое качество доходов. ■ Компании с повышенным числом женщин директоров, особенно в комитетах аудита, показывают повышенную дисциплину отчетности со стороны менеджеров.
У	Присутствие женщин в совете директоров и вероятность финансовых пересчетов	2012	Абботт, Паркер и Персли	278	1 (США)	5 (2001–2005)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Существует очевидная ассоциация между присутствием как минимум одной женщины в совете директоров и сниженной вероятностью финансовых пересчетов. ■ Результаты согласуются с мнением о том, что присутствие женщин в совете директоров вносит вклад в способность совета поддерживать моральную независимость, сокращая масштаб группового мышления и повышает способность совета по мониторингу финансовой отчетности.
У	Роль совета директоров в распространении интегрированной корпоративной социальной отчетности	2013	Фриас-Аcejтунo, Родригез-Ариза и Гарсия Санчес	568	15 развитых стран	3 (2008–2010)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Гендерное многообразие совета является одним из наиболее важных факторов в обеспечении прозрачной экономической, социальной и экологической информации, которая консолидируется в рамках интегрированного отчета. ■ Этот эффект наблюдался в отношении компаний из англо-саксонской, германской и латинской моделей корпоративного управления.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
У	Ассоциируется ли женское представительство в совете директоров с повышенной прозрачностью и этическим поведением?	2013	Ларкин, Бернарди и Боско	500	1 (США)	1 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> С повышением количества женщин-директоров повышается вероятность появления компании либо в списке «Самых этических компаний 2010 года» журнала «Ethisphere» или «100 самых успешных социальных компаний 2010 года» журнала «Corporate Responsibility» (или в обоих). Существует доказательная информация о том, что критическая масса женщин-директоров играет существенную роль в достижении включения в список журнала «Ethisphere» несмотря на то, что это не соответствует действительности в отношении списков журнала «Corporate Responsibility».
У	Гендерные аспекты и корпоративные преступления в XXI веке: вовлечение женщин и гендерные проблемы в корпоративных махинациях эпохи Enron	2013	Штеффенмейер, Шварц и Роше	83	1 (США)	8 (2002–2009)	<ul style="list-style-type: none"> Авторы провели анализ 83 корпоративных махинаций, затрагивающих 436 обвиняемых. В основном, женщины не были частью групп соучастников. Когда женщины были вовлечены, они играли мелкие роли и получили меньше прибыли от махинаций, чем соучастники из числа мужчин.
У	Гендерное многообразие и махинации с ценными бумагами	2015	Камминг, Льюнг и Руи	742	1 (China)	10 (2001–2010)	<ul style="list-style-type: none"> Имеется существующая доказательная база в отношении того, что присутствие женщин в совете директоров снижает уровень махинаций с ценными бумагами. Оптимальное процентное отношение женщин в совете директоров для минимизации махинации с ценными бумагами составляет 50 процентов. Женщины более эффективны в снижении как присутствие, так и серьезности махинаций в отраслях с доминированием мужчин.
У	Гендерные различия в решениях по финансовой отчетности: доказательство от учетного консерватизма	2015	Френсис, Хасан, Парк и Ву	Наблюдение 974 компаний в год	1 (США)	10 (1998–2007)	<ul style="list-style-type: none"> Женщины-финансовые менеджеры более консервативно относятся к финансовой отчетности, чем мужчины-финансовые менеджеры. Этот эффект более очевиден, когда компании сталкиваются с повышенным риском судебных разбирательств, риском банкротства, системными рисками или риском утечки управленческих кадров. Вслед за приемом на работу финансового менеджера из числа женщин наблюдается существенное повышение степени консерватизма в отчетности в сравнении с подходами при мужчине на данной должности. После того, как компания нанимает мужчину на должность финансового менеджера вслед за женщиной на данной должности, степень консерватизма учета снижается.
У	Советы директоров и кодексы этики в разных системах корпоративного управления	2015	Гарсия-Санчес, Родригез-Домингез и Фриас-Ацейтуно	Наблюдение 5 380 компаний в год	12 развитых стран	7 (2003–2009)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с более многообразными советами директоров реализуют наиболее прогрессивные кодексы этики. Женщины-директора более чувствительны к этическим потребностям, больше обеспокоены соблюдением нормативно-правовой базы, и уделяют больше внимания удовлетворению потребностей, представляющих разными заинтересованными сторонами.

Таблица 1 - Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
У	Гендерная принадлежность генерального директора, этическое руководство и консерватизм учета	2015	Хо, Ли, Там и Жанг	Наблюдение 13 206 компаний в год	1 (США)	13 (1996–2008)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с женщинами на должности генерального директора представляют более консервативную отчетность о доходах. Такая взаимосвязь более четкая для компаний, подверженных высоким рискам судебных разбирательств и поглощения. Результаты подчеркивают преимущества гендерного многообразия в поддержании целостности (добросовестности) финансовой отчетности.
У	Воздействие женщин в совете директоров компаний на стоимость компании, финансовую эффективность, и соблюдение этических и социальных нормативных требований	2015	Исидро и Собралл	922	16 стран Европы	3 (2010–2012)	<ul style="list-style-type: none"> Присутствие женщин в совете директоров имеет положительную связь с прибыльностью и соблюдением этических и социальных нормативных требований, которые, в свою очередь, имеет положительную связь со стоимостью компании. Выводы исследования показывают, что косвенное воздействие повышенной представительности женщин на стоимость компании, исходит от крепкого соблюдения этических принципов, а это то, что не охватывается финансовыми показателями на основе учета.
У	Оплата труда женщин в совете директоров и менеджеров: доказательные данные из Испании	2015	Лукас-Перес, Мингуэс-Вера и Санчес	Наблюдение 714 компаний в год	1 (Испания)	6 (2004–2009)	<ul style="list-style-type: none"> Гендерно многообразный совет директоров оказывает положительное воздействие на эффективность советов директоров, в отношении состава, структуры, размера и функционирования. Это помогает обеспечить соответствующий дизайн вознаграждения руководителей высшего уровня таким образом, чтобы связать его с эффективностью работы компании. Результаты подтверждают положительное соотношение между гендерным многообразием и налаживанием системы вознаграждения высших руководителей, привязанных к эффективности работы компании, обосновывая ценность бизнеса в законодательстве, направленном на повышение количества женщин в совете директоров.
У	Гендерная принадлежность генерального директора и финансового менеджера и инсайдерские сделки внутри компании	2015	Скарлат, Шилдс и Кларер	86 компании с переходами генеральных директоров и финансовых менеджеров от мужчин к женщинам и 1 276 компании с переходами от мужчин к мужчинам	1 (США)	8 (2003–2011)	<ul style="list-style-type: none"> Наблюдается существенное снижение прибыльности инсайдерских сделок на уровне компании вслед за переходом должностей генеральных директоров и финансовых менеджеров от мужчин к женщине. Данная доказательная база предполагает, что руководители из числа женщин меняют корпоративную культуру в своей организации путем повышения тонауса на верхнем уровне, который ограничивает оппортунистические сделки.

Таблица 1 – Эмпирическая доказательная база положительного соотношения между женщинами в руководстве бизнеса и стандартами ЭСУ

Параметр ЭСУ	Название исследования	Год	Автор	Количество анализируемых компаний	Количество анализируемых стран	Период проведения анализа	Основные заключения
У	Гендерное многообразие совета директоров и слабые стороны внутреннего контроля	2016	Чен, Эшелман и Суалоу	Наблюдение 4 267 компаний в год	1 (США)	10 (2004–2013)	<ul style="list-style-type: none"> Компании с повышенным количеством представительств женщин в своих советах директоров меньше подвержены слабым сторонам внутреннего контроля. Результаты не находят под воздействием присутствия женщин в комитете по аудиту. Вместо этого, по всей видимости, женщины в совете директоров снижают присутствие слабых сторон внутреннего контроля независимо от того, находятся ли они в комитете по аудиту или нет. Доказательная база согласуется с характерной тенденцией женщин-директоров, показанной в более ранней литературе. Они более подвержены обсуждению сложных вопросов, являются более консервативными в финансовых вопросах, лучше проводят мониторинг, и менее терпимы к оппортунистическому поведению. В сравнении с женщинами-руководителями мужчины-руководители больше готовы обосновать неэтичное поведение, связанное с бизнесом, как например, взятки и уклонение от налогов. В странах с повышенным уровнем гендерного равноправия, этические различия между мужчинами и женщинами еще больше.
У	Влияет ли гендерная принадлежность на этику руководителя? Кросс-культурный анализ	2016	Чен, Тулио, Каллен и Чанг	2 754 интервью с руководителями	27 стран	4 (2005–2008)	<ul style="list-style-type: none"> Процентное отношение присутствия женщин в комитете по аудиту влияет на снижение вероятности ограничения масштаба аудиторской проверки по причине ошибок, несоблюдения норм, или неполной информации. Присутствие определенного процентного отношения женщин-директоров в КА или процент независимых женщин-директоров в КА, а также наличие КА под руководством женщин, повышает вероятность продвижения прозрачности путем раскрытия аудиторских отчетов с неопределенностью и ограниченности масштаба ограничений.
У	Корпоративное управление, женщины-руководители и качество финансовой информации	2016	Пучета-Мартинез, Боль-Омс и Олсина-Семпере	Наблюдение 920 компаний в год	1 (Испания)	8 (2004–2011)	<ul style="list-style-type: none"> Полностью мужские и асимметричные советы директоров дают сниженное качество доходов в сравнении со сбалансированными советами директоров. Согласно теории критической массы, когда существует символическое представление (Менее 20 процентов) женщин в совете, качество доходов было ниже. Когда процентное отношение женщин составляет от 20 до 40 процентов членства в совете, гендерное многообразие имеет положительную связь с качеством доходов.
У	Несколько хороших мужчин/женщин? Гендерное многообразие в советах директоров в Австралии	2016	Страйдом, Йонг и Ранкин	Наблюдение 11 093 компаний в год	1 (Австралия)	9 (2005–2013)	<ul style="list-style-type: none"> Советы директоров с как минимум тремя директорами каждого пола более активны на не менее 79 процентов на заседаниях совета, чем в советах без такого гендерного соотношения. Данный феномен обусловлен женщинами-директорами, в частности, женщины-директора более активны, когда на заседании присутствует критическая масса из как минимум трех женщин. Гендерно сбалансированные советы директоров с большей готовностью меняют неэффективного генерального директора и особенно активны в течение периодов замены генерального директора.
У	Гендерная принадлежность и активность совета директоров: роль критической массы	2017	Шварц – Зив	11	1 (Израиль)	3 (2007–2009)	<ul style="list-style-type: none"> Советы директоров с как минимум тремя директорами каждого пола более активны на не менее 79 процентов на заседаниях совета, чем в советах без такого гендерного соотношения. Данный феномен обусловлен женщинами-директорами, в частности, женщины-директора более активны, когда на заседании присутствует критическая масса из как минимум трех женщин. Гендерно сбалансированные советы директоров с большей готовностью меняют неэффективного генерального директора и особенно активны в течение периодов замены генерального директора.

Список использованной литературы

Бен-Амар У., Чанг М., и Макилкенни П., 2017 г. Гендерное многообразие совета директоров и корпоративное реагирование на инициативы по обеспечению устойчивости: доказательная база Проекта информирования о выбросах углерода. *Журнал «Этика бизнеса»*, 142(2), 369 – 383.

Байрон К., и Пост, К. (2016). «Женщины в советах директоров и корпоративная социальная эффективность: Мета-анализ» *Корпоративное управление: Международный обзор*, 24(4), 428 – 442.

Чен Й, Эшлеман Дж.Д., и Суалоу Дж.С. 2016 г. Гендерное многообразие и слабые стороны внутреннего контроля. *Развитие бухгалтерского учета*, 33, 11 – 19

Фриас-Асейтуно Дж.В., Родригез-Ариза Л., и Гарсия-Санчез И.М. 2013 г. Роль Совета директоров в распространении интегрированной корпоративной социальной отчетности. *Корпоративная социальная ответственность и экологическое управление*, 20: 2019-33.

Гарсия-Санчез И., Родригез-Домингез, Л., и Фриас-Асейтуно Дж. 2015 г. Советы директоров и кодекс этики в разных системах корпоративного управления. *Журнал «Этика бизнеса»*. 131: 681 – 698

Гласс К. и Кук А. 2017 г. Продвигают ли женщины-руководители положительные перемены? Анализ влияния пола на деловую практику и инициативы по продвижению многообразия. *Управление человеческими ресурсами*.

Исидро Х. и Собрал М. (2015 г.). «Воздействие женщин в советах директоров компаний на ценности фирмы, финансовые показатели и соблюдение этических и социальных норм» *Журнал «Этика бизнеса»* 132: 1 – 19.

Сундараен С., Дже-Йен Т. и Раджангам Н. 2016 г. Состав совета директоров и корпоративная социальная ответственность в развивающихся странах. *Корпоративное управление*. 16(1): 35-53.

Тайт Г., и Янг Л. 2015 г. Женщины-руководители и гендерное равенство: Доказательная база из закрытия заводов. *Журнал «Финансовая экономика»*, 117(1), 77 – 97.

Вей Ф., Динг Б. и Конг Й. 2017 г. Женщины-руководители и корпоративная социальная ответственность: Доказательная база из данных экологические инвестиций китайских компаний, котирующихся на фондовой бирже. *Устойчивость*, 9(12), 2292.

Зоу З., Ву Й., Жу К., и Янг С. 2018 г. Определяют ли женщины-руководители корпоративную социальную ответственность в качестве приоритета? *Финансы и торговля в развивающихся странах*, (публикация ожидается).

Полный перечень литературы опубликован по ссылке: <https://bit.ly/2QevAcj>

Редактирование и форматирование: Чойбекова Асель

Перевод на русский язык: Холов Юсуф

Дополнительная информация о программе IFC «Женщины в совете директоров и в бизнес-лидерстве» на сайте www.ifc.org/cggender

© Авторские права защищены, 2018 г.
Все права принадлежат Международной
финансовой корпорации
2121 Pennsylvania Avenue, NW, Вашингтон,
О.К. 20433

Выводы, интерпретации и заключения,
приведенный в данной публикации не
могут быть каким-либо образом отнесены к
Международной финансовой корпорации,
к ее аффилированным организациям,
или к членам ее совета исполнительных
директоров или странам, которые они
представляют. Международная финансовая
корпорация не гарантирует точность данных,
представленных в настоящей публикации,
и не берет на себя ответственность за
какие-либо последствия использования этих
данных.

Материалы, использованные в настоящей
работе защищены авторскими правами.
Копирование и/или передача частей
текста или полного текста данной работы
может представлять собой нарушение
соответствующих законов. Международная
финансовая корпорация поощряет
распространение результатов своей
работы и, ввиду этого, настоящим, дает
разрешение пользователям своей работы
на частичное копирование для своего
личного, некоммерческого использования,
без каких-либо прав на перепродажу,
перераспределение или создание
вытекающих работ из этой работы. Любая
иная форма копирования или использования
данной работы требует письменного
разрешения Международной финансовой
корпорации.

Все вопросы в отношении прав и лицензий,
включая субсидиарные права, должны
направляться по адресу:

Международная финансовая корпорация
2121 Pennsylvania Avenue, N.W., г. Вашингтон
О.К. 20433

www.ifc.org/corporategovernance

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ

