



## Ценность разнообразия: женщины в советах директоров Казахстана

© Международная Финансовая Корпорация 2021. Все права защищены.  
Пенсильвания авеню, 2121, Северо-запад.  
Вашингтон, округ Колумбия 20433  
Веб-сайт: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

**Международная Финансовая Корпорация (IFC)** – это международная организация, учрежденная Статьями соглашения между её странами-членами и являющаяся членом **Группы Всемирного банка (WBG)**.

Материалы данной публикации защищены авторским правом. Копирование и/или распространение публикации целиком или частично может являться нарушением действующего законодательства. Международная Финансовая Корпорация, вместе с тем, не возражает против распространения данного документа и, соответственно, разрешает копировать необходимые его разделы для образовательных и некоммерческих целей, при условии выполнения замечаний, которые могут быть потребованы с нашей стороны.

При том, что были предприняты разумные усилия для обеспечения точности, полноты и актуальности информации, содержащейся в данной работе, IFC не гарантирует точность, эффективность, надежность или полноту содержания, включенного в данную работу. IFC не несет никакой ответственности за любые несоответствия, упущения или ошибки (включая, без ограничений, типографские ошибки и технические погрешности) в содержании, а также не принимает на себя ответственность или обязательства в отношении использования или неиспользования или доверия к любой информации, методам, процессам, рекомендациям, выводам или суждениям, содержащимся в настоящем документе. IFC категорически отказывается от любой ответственности или обязательств за ущерб любого рода, включая специальный, косвенный, случайный, побочный или компенсационный ущерб, возникающий в результате или в связи с использованием или доверием к данной работе.

Содержание этой работы предназначено исключительно для общих информационных целей и не предназначено для использования в качестве юридической консультации, рекомендации по ценным бумагам или инвестициям, заключения о целесообразности каких-либо инвестиций или ходатайства любого рода. IFC или её филиалы могут инвестировать, предоставлять другие консультации или услуги или иным образом иметь финансовый интерес в отношении некоторых компаний и сторон, упомянутых в настоящем документе.

The background image shows three men in business suits standing in front of a modern glass skyscraper. They are all looking upwards and to the right, engaged in conversations on their mobile phones. The man on the left is partially visible, the middle man is in profile, and the man on the right is shown from the chest up, looking thoughtfully at the sky. The image has a blue tint and a grid-like pattern overlaid, suggesting a digital or architectural theme.

## ОБ IFC

IFC, входящая в Группу Всемирного банка, является крупнейшей организацией глобального развития, деятельность которой сосредоточена на частном секторе развивающихся стран. Мы работаем более чем в 100 странах. Мы используем наш капитал, опыт и влияние для создания рынков и возможностей в развивающихся странах. В 2021 финансовом году IFC выделила частным компаниям и финансовым учреждениям в развивающихся странах рекордные 31,5 миллиардов долларов. Таким образом, IFC использует возможности частного сектора для ликвидации крайней бедности и повышения общего благосостояния в условиях пандемии COVID-19. Для получения дополнительной информации посетите [www.ifc.org](http://www.ifc.org).

	<b>Предисловие</b>	<b>7</b>
	<b>Благодарность</b>	<b>8</b>
	<b>Резюме</b>	<b>11</b>
<b>1.</b>	<b>Введение</b>	<b>17</b>
	1.1. Положение женщин в Казахстане	17
	1.2. Кабинетное исследование	20
	1.3. Глубинные интервью с экспертами	20
	1.4. Онлайн-опрос	20
<b>2.</b>	<b>Гендерное разнообразие в советах директоров в Казахстане</b>	<b>23</b>
	2.1. Общее положение	23
	2.2. Восприятие и отношение к гендерному разнообразию в советах директоров	25
	2.3. Воспринимаемые препятствия на пути женщин к лидерству в бизнесе	33
	2.4. Воспринимаемые преимущества гендерного разнообразия в советах директоров	35
	2.5. Отношение к инициативам по поддержке гендерного разнообразия	38
<b>3.</b>	<b>Женщины в советах директоров и финансовые показатели казахстанских компаний</b>	<b>49</b>
	3.1. Взаимосвязь между женщинами в советах директоров и финансовыми показателями компаний в Казахстане	49
	3.2. Взаимосвязь между гендерным разнообразием советов директоров и финансовыми показателями в зависимости от отрасли	51
	3.3. Гендерное разнообразие в финансовых компаниях Казахстана	54
	3.4. Взаимосвязь между гендерным разнообразием советов директоров и финансовыми показателями в зависимости от размера компании	56
<b>4.</b>	<b>Работа в направлении большего гендерного разнообразия</b>	<b>61</b>
	4.1. Что могут предпринять советы директоров	62
	4.2. Что могут предпринять компании	64
	4.3. Что могут предпринять политики	66

<b>Основные факты и цифры</b>	<b>68</b>
<b>Приложение А. Представленность акционерных обществ по отраслям в выборке</b>	<b>70</b>
<b>Приложение А2. Представленность акционерных обществ в выборке по размеру (по численности сотрудников)</b>	<b>71</b>
<b>Приложение В. Результаты регрессионных моделей, показывающих влияние на ROA (размер компании как фиктивная переменная)</b>	<b>72</b>
<b>Приложение С. Результаты регрессионной модели, показывающей влияние на ROE (размер компании как фиктивная переменная)</b>	<b>73</b>
<b>Приложение D. Результаты регрессионной модели компаний среднего размера, показывающей влияние на ROA</b>	<b>74</b>
<b>Приложение Е. Результаты регрессионной модели компаний среднего размера, показывающей влияние на ROE</b>	<b>75</b>
<b>Приложение F. Результаты регрессионной модели крупных компаний, показывающей влияние на ROA</b>	<b>76</b>
<b>Приложение G. Результаты регрессионной модели крупных компаний, показывающей влияние на ROE</b>	<b>77</b>
<b>Приложение H. Результаты регрессионной модели (показатели, которые влияют на долю женщин в совете директоров)</b>	<b>78</b>
<b>Приложение I. База данных</b>	<b>79</b>
<b>Использованная литература</b>	<b>81</b>

## СПИСОК ТАБЛИЦ

<b>Таблица 1</b>	Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО (2017-2019 гг.)	13
<b>Таблица 2</b>	Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО по размеру компании в зависимости от численности сотрудников (2019 г.)	14
<b>Таблица 3</b>	Финансовое влияние гендерного разнообразия в советах директоров казахстанских компаний с использованием регрессионных моделей	15
<b>Таблица 4</b>	Гендерное разнообразие в казахстанских АО (2017-2019 гг.)	24
<b>Таблица 5</b>	Численность членов и представленность женщин в советах директоров в казахстанских АО (2019 г.)	24
<b>Таблица 6</b>	Компании и гендерное разнообразие в советах директоров (2019 г.)	25
<b>Таблица 7</b>	Характеристики респондентов опроса	26
<b>Таблица 8</b>	Представленность женщин в правлении (менеджменте) опрошенных компаний (2019 г.)	28
<b>Таблица 9</b>	Представленность женщин в совете директоров опрошенных компаний (2019 г.)	28
<b>Таблица 10</b>	Представленность женщин в правлении (менеджменте) опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале (2019 г.)	29
<b>Таблица 11</b>	Представленность женщин в совете директоров опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале (2019 г.)	29
<b>Таблица 12</b>	Представленность женщин – независимых членов совета директоров опрошенных компаний (2019 г.)	30
<b>Таблица 13</b>	Представленность женщин в различных комитетах совета директоров опрошенных компаний (в %)	31
<b>Таблица 14</b>	Перспективы представленности женщин на руководящих должностях в казахстанских компаниях	32
<b>Таблица 15</b>	«Как Вы оцениваете перспективы представленности женщин в советах директоров компаний Казахстана на ближайшие 5-10 лет?»	33
<b>Таблица 16</b>	Средний балл значимости влияния женщин – членов совета директоров на улучшение показателей деятельности компаний (по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – «вообще не имеет значения», а 5 – «очень значимо»)	37
<b>Таблица 17</b>	«Есть ли какие-либо практики (формализованные или неформализованные) по поддержке гендерного разнообразия в Вашей организации?»	41
<b>Таблица 18</b>	«Какие инициативы по поддержке гендерного разнообразия Вы видите актуальными для Казахстана?» (гендерный разрез)	43
<b>Таблица 19</b>	Гендерное разнообразие и финансовые показатели АО (2017-2019 гг.)	50
<b>Таблица 20</b>	Показатели разнообразия в АО по отраслям (2019 г.)	52

<b>Таблица 21</b>	Гендерное разнообразие и финансовые показатели АО по отраслям (2019 г.)	53
<b>Таблица 22</b>	Женщины в советах директоров финансовых и нефинансовых компаний (2019 г.)	54
<b>Таблица 23</b>	Показатели разнообразия финансовых компаний (2017-2019 гг.)	55
<b>Таблица 24</b>	Количество женщин в советах директоров финансовых компаний (2019 г.)	55
<b>Таблица 25</b>	Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели финансовых и нефинансовых АО (2019 г.)	56
<b>Таблица 26</b>	Показатели гендерного разнообразия АО в зависимости от размера компании (2019 г.)	57
<b>Таблица 27</b>	Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО по размеру компании (2019 г.)	57
<b>Таблица 28</b>	Финансовое влияние гендерного разнообразия в советах директоров казахстанских компаний с использованием регрессионных моделей	58

## СПИСОК ДИАГРАММ

<b>Диаграмма 1</b>	Опрошенные компании, в состав директоров которых входят женщины (2017-2019 гг., в %)*	27
<b>Диаграмма 2</b>	Средний балл значимости влияния женщин – членов советов директоров на улучшение показателей деятельности компании (по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – «вообще не имеет значения», а 5 – «очень значимо»)	36
<b>Диаграмма 3</b>	«По Вашему мнению, повлияет ли увеличение присутствия женщин в советах директоров (более 30%) на вышеупомянутые показатели?»	38
<b>Диаграмма 4</b>	Поддержка гендерного разнообразия среди опрошенных компаний	39
<b>Диаграмма 5</b>	Поддержка гендерного разнообразия среди опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале	39
<b>Диаграмма 6</b>	Личное отношение к инициативам по поддержке гендерного разнообразия (в %)	41
<b>Диаграмма 7</b>	«Каково Ваше личное отношение в целом к инициативам поддержки гендерного разнообразия в организациях?» (гендерный разрез)	42
<b>Диаграмма 8</b>	«Какие инициативы по поддержке гендерного разнообразия Вы видите актуальными для Казахстана?» (в %)	43
<b>Диаграмма 9</b>	Средняя рентабельность активов (2017-2019 гг.)	50
<b>Диаграмма 10</b>	Средняя доходность собственного капитала (2017-2019 гг.)	51



# ПРЕДИСЛОВИЕ

В рамках своей миссии создавать рынки и возможности, IFC стремится устранить гендерный разрыв в компаниях развивающихся рынков, уделяя особое внимание обеспечению равного положения женщин в советах директоров и бизнес-лидерстве. Этот доклад является частью постоянных усилий IFC представлять значимость участия женщин в советах директоров в регионах, где мы работаем.

*Исследование «Ценность разнообразия: женщины в советах директоров Казахстана»* является в настоящий момент одной из немногочисленных публикаций, в которой используются данные казахстанских компаний и которая эмпирически подкрепляет финансовую эффективность гендерного разнообразия для большой выборки казахстанских компаний, составляющих 77% всех действующих акционерных обществ в Казахстане. Эти выводы основаны на различных исследованиях о взаимосвязи между гендерным разнообразием и финансовыми и нефинансовыми показателями, проведенных в других странах мира.

В IFC мы серьезно относимся к гендерному разнообразию. Как международная организация, определяющая стандарты, мы работаем с регулирующими органами, посредниками на рынке, компаниями и основными заинтересованными сторонами по всему миру для внедрения усовершенствованных экологических, социальных и управленческих (ESG) стандартов.

Гендерное разнообразие является важным показателем, который способствует повышению эффективности ESG и долгосрочной устойчивости.

Если раньше оно считалось дополнительным атрибутом, то сегодня гендерное разнообразие является неотъемлемым требованием для любой компании, иначе появляется риск потери интереса со стороны потенциальных инвесторов и потребителей.

Предстоящий путь полон возможностей призвать больше женщин в советы директоров и на руководящие должности, однако чтобы обеспечить женщинам равное положение требуется сотрудничество всех заинтересованных сторон: регулирующих органов, фондовых бирж, институтов директоров, инвесторов, потребителей и самих компаний. Мы надеемся, что эта публикация вдохновит многих из вас присоединиться к нам в решении этой важной задачи нашего времени: создавать более справедливые и инклюзивные предприятия, которые лучше отражают различные заинтересованные стороны и способствуют благополучию не только своих акционеров, но и сотрудников, потребителей и их сообществ.



**Кассандра Колберт**  
Региональный менеджер  
Центральная Азия

# БЛАГОДАРНОСТЬ

*Исследование «Ценность разнообразия: женщины в советах директоров Казахстана»* было подготовлено Комплексной программой экологических, социальных и управленческих стандартов IFC в Европе и Центральной Азии под управлением руководителя проектов IFC по развитию практик экологичности, социальной ответственности и корпоративному управлению в Центральной Азии, Адалят Абдуманановой и координатором проекта IFC по женщинам в советах директоров и руководящих позициях, Мадиной Жанузаковой.

Выражаем особое признание Центру исследований прикладной экономики (Applied Economics Research Centre, Казахстан) за проведение исследования и за неоценимый технический и экспертный вклад: Жаныбеку Айгазину, Диасу Кумарбекову, Амине Бауыржан, Рустаму Бекишеву, Гульмире Исимбаевой, Ботагоз Турехановой и Галие Исмурзиной.

Команда хотела бы поблагодарить Казахстанскую фондовую биржу (KASE) за облегчение доступа к данным, постоянную поддержку и дальнейшее продвижение целей этого исследования.

Кроме того, мы выражаем нашу признательность участникам глубинных интервью: Градиславе Ахметовой, Елене Бахмутовой, Екатерине Бенжамин, Азамату Джолдасбекову, Адилю Нургожину, Тимуру Оспанову, Наиле Суженовой, а также всем компаниям и частным лицам, принявшим участие в онлайн-опросе. Их идеи были необходимы для исследования.

При подготовке данного доклада также были использованы экспертные рекомендации и рецензии Александра Ди Микели да Сильвейра, консультанта IFC, внешняя рецензия Градиславы Ахметовой, генерального директора компании Governance & Management Consulting, а также внутренних рецензентов IFC: Кэролайн Брайт, руководителя региональной программы ESG, Лейал Савас, старшего операционного сотрудника по ESG, Лоти Салазар, специалиста по корпоративному управлению и руководителя программ IFC “Женщины в советах директоров и управлении бизнесом”, и Ержана Ильясова, консультанта IFC. Лиана Лим Хинч оказала редакционную поддержку, а Евразийский цифровой фонд разработал дизайн этой публикации.





# РЕЗЮМЕ

В настоящем докладе приводятся доводы в пользу большего гендерного разнообразия в управлении казахстанских компаний (включая совет директоров и правление<sup>1</sup>). Эмпирические данные со всего мира показывают важность гендерного разнообразия для улучшения деятельности компаний и, в том числе, для положительного воздействия на финансовые показатели. Гендерное разнообразие среди бизнес-лидеров обычно приводит к более сбалансированному принятию решений, лучшему мониторингу и вовлеченности в стратегическую деятельность, а также к большему вниманию к экологическим, социальным и управленческим вопросам (ESG)<sup>2</sup> для способствования устойчивому развитию.

В докладе анализируется взаимосвязь между гендерным разнообразием в советах директоров (определяется как наличие в совете директоров не менее 30% женщин<sup>3</sup>) и финансовыми показателями казахстанских акционерных обществ (далее – АО). Для этого был собран ряд финансовых и гендерных показателей из данных Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, Депозитария финансовой отчетности и Реестра государственных предприятий и учреждений, юридических лиц с участием государства в уставном капитале Министерства финансов Республики Казахстан, Центрального депозитария ценных бумаг и др. Всего в исследование включена финансовая и нефинансовая информация по 788 АО за 2017–2019 годы. В общей сложности эти компании составляют 77% всех действующих АО в Республике Казахстан<sup>4</sup>.

В период с 2017 по 2019 год в 54% казахстанских АО (по которым имеется информация о членстве в советах директоров) в состав советов директоров входила как минимум одна женщина, что указывает на то, что в советах директоров 46% компаний входили только мужчины. В среднем женщины занимали примерно 17% всех мест в советах директоров, и в большинстве компаний в совете директоров численность женщин составляла от одной до двух женщин.

---

<sup>1</sup> Согласно законодательству Республики Казахстан, правление является исполнительным органом управления акционерных обществ, который осуществляет оперативное управление компанией и уполномочен решать все вопросы бизнеса, выходящие за рамки функций и компетенции совета директоров.

<sup>2</sup> IFC определяет ESG как совокупность экологических, социальных и корпоративных факторов, которые учитываются компаниями при управлении своей деятельностью, и инвесторами при финансировании в отношении рисков, воздействия и возможностей, связанных, но не ограничиваясь:

- Экологическими проблемами: потенциальные или фактические изменения физической или природной среды (например, загрязнение, воздействие на биоразнообразие, выбросы углерода, изменение климата, использование природных ресурсов);
- Социальными вопросами: потенциальные или фактические изменения в окружающем сообществе и работодателях (например, здоровье и безопасность, цепочка поставок, разнообразие и интеграция); и
- Вопросами управления: структура и процессы корпоративного управления, с помощью которых компании управляются и контролируются (например, структура и разнообразие совета директоров, этическое поведение, управление рисками, раскрытие информации и прозрачность), включая управление ключевыми экологическими и социальными политиками и процедурами.

<sup>3</sup> Исследования показывают, что увеличение числа женщин на руководящих должностях в бизнесе ведёт к более высоким экологическим, социальным и корпоративным стандартам, что особенно четко проявляется, когда женщины составляют критическое количество в размере около 30% в советах директоров компаний. См.: Alexandre Di Miceli and Angela Donaggio, “Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case,” Private Sector Opinion: IFC Corporate Governance Knowledge Publication 42 (2018): 4, [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance)

<sup>4</sup> По данным БНС Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, по состоянию на 1 января 2021 года количество зарегистрированных акционерных обществ составило 1 791, из которых 1 025 являются действующими компаниями (таблица 1). В ходе сбора данных было обнаружено, что депозитарий не предоставляет полную информацию обо всех акционерных обществах. Компании, по которым отсутствовала какая-либо информация, не были включены в окончательную выборку.



# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

## В ЦЕЛОМ, ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ ЧАЩЕ ВСЕГО ПОЛОЖИТЕЛЬНО СВЯЗАНО С УЛУЧШЕНИЕМ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

Анализ финансовых данных показал, что в большинстве случаев наблюдалась прочная положительная корреляция между гендерным разнообразием советов директоров и финансовыми показателями, измеряемыми рентабельностью активов (далее – ROA) и рентабельностью собственного капитала (далее – ROE). Как показано в таблице 1, средние ROA и ROE компаний, в совете директоров которых более 30% женщин, значительно превосходили две другие подгруппы (компании, в совете директоров которых работали только мужчины, и компании, в совете директоров которых была хотя бы одна женщина), при этом результаты являются статистически значимыми для большинства показателей. Компании, где работала хотя бы одна женщина в совете директоров, также имели более высокие средние показатели ROA и ROE, чем компании, в совете директоров которых входили только мужчины.

**Таблица 1. Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО (2017-2019 гг.)**

Год	Показатель	Женщины отсутствуют		Минимум одна женщина		Доля женщин более 30%	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
2019 г.	Среднее значение	84%	-7%	228%**	91%***	337%*	78%***
	Медиана	4%	4%	3%	6%	4%	5%
2018 г.	Среднее значение	149%	45%	163%	28%	272%*	34%
	Медиана	5%	6%	3%	6%	4%	6%
2017 г.	Среднее значение	174%	-7%	8%***	26%*	14%***	41%*
	Медиана	4%	8%	3%	6%	4%	7%
2017-2019 гг.	Среднее значение	136%	10%	132%	48%*	206%	51%*
	Медиана	0%	0%	3%	6%	4%	6%

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевяностопроцентную вероятность быть верным.

- \*\*\* Значимость на уровне 1%.
- \*\* Значимость на уровне 5%.
- \* Значимость на уровне 10%.

## ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ ГЕНДЕРНЫМ РАЗНООБРАЗИЕМ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ СОХРАНЯЕТСЯ ПРИ АНАЛИЗЕ КОМПАНИЙ ПО РАЗМЕРУ

Как показано в таблице 2, среди малых и средних компаний средние ROA и ROE были выше для компаний, в совет директоров которых входила хотя бы одна женщина, и даже ещё более высокими для компаний с тридцатипроцентной долей женщин в совете директоров. В крупных компаниях с такой долей женщин в совете директоров средний ROE оказался выше, чем для компаний с полностью мужским составом совета директоров.

**Таблица 2. Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО по размеру компании в зависимости от численности сотрудников (2019 г.)**

Размер компаний	Показатель	Женщины отсутствуют		Минимум одна женщина		Доля женщин более 30%	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
Крупные	Среднее значение	8%	11%	6%	26%*	10%	32%*
	Медиана	6%	12%	3%*	9%	4%	9%
Средние	Среднее значение	21%	-34%	427%***	24%*	707%***	38%*
	Медиана	4%	4%	3%	1%	5%	1%
Малые	Среднее значение	204%	-8%	364%*	185%**	444%**	128%*
	Медиана	3%	2%	4%	5%	3%	4%

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевяносто процентную вероятность быть верным.

- \*\*\* Значимость на уровне 1%.
- \*\* Значимость на уровне 5%.
- \* Значимость на уровне 10%.

## УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ЖЕНЩИН В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ПОВЫШАЕТ ROA И ROE ДЛЯ СРЕДНИХ И КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Взаимосвязь между увеличением числа женщин в совете директоров и финансовыми показателями была также подтверждена результатами регрессионного анализа среди компаний разного размера. Модель анализа указывает на то, что для средних компаний увеличение доли женщин на 1% может, при прочих равных условиях, ассоциироваться с повышением ROA на 14% и ROE на 25%. Для крупных компаний также существует статистически значимая связь между долей женщин и финансовыми показателями компаний. Эти результаты вновь подтверждают важность продвижения гендерного разнообразия.

**Таблица 3. Финансовое влияние гендерного разнообразия в советах директоров казахстанских компаний с использованием регрессионных моделей, при прочих равных условиях.**

Увеличение доли женщин в компаниях разного размера	Изменение финансовой переменной
Увеличение доли женщин на 1% в малых компаниях*	Увеличение ROA на 5%
	Увеличение ROE на 8%
Увеличение доли женщин на 1% в средних компаниях	Увеличение ROA на 14%
	Увеличение ROE на 25%
Увеличение доли женщин на 1% в крупных компаниях	Увеличение ROA на 7%
	Увеличение ROE на 6%

\* Для малых компаний результат модели показал, что нет статистически значимой связи между финансовыми показателями и увеличением доли женщин.

Кроме того, анализ восприятия взаимосвязи между составом советов директоров и показателями компаний в нефинансовых аспектах респондентами онлайн-опроса показывает, что большинство респондентов считают, что присутствие женщин в советах директоров компаний имело ряд положительных последствий. К ним относятся развитие человеческого капитала, улучшение репутации компании, гигиены и безопасности труда, процессов управления рисками, практики корпоративного управления и многое другое.



# 1. ВВЕДЕНИЕ

## 1.1. ПОЛОЖЕНИЕ ЖЕНЩИН В КАЗАХСТАНЕ

Страна добилась значительного прогресса в обеспечении гендерного равенства и защиты прав женщин. В 2009 году в Республике Казахстан был принят Закон Республики Казахстан «О государственных гарантиях равных прав и равных возможностей мужчин и женщин», обеспечивающий равные права и возможности для мужчин и женщин во всех сферах государственной и общественной жизни.

В 2016 году была утверждена Концепция семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года<sup>5</sup> (далее – Концепция), которая определяет цель государственной гендерной политики – достижение равных прав, льгот, обязанностей и возможностей для мужчин и женщин во всех сферах жизни общества, преодоление всех форм и проявлений гендерной дискриминации. Вместе с Концепцией правительство также запустило долгосрочную программу по достижению гендерного равенства. Что касается увеличения участия женщин в процессах принятия решений, в том числе в корпоративном секторе, Концепция нацелена на достижение 25%-ого представительства женщин и 30% на руководящих позициях к 2023 и 2030 году соответственно<sup>6</sup>. За Концепцией последовали два двухгодичных плана действий по реализации Концепции на 2017–2019 и 2020–2022 годы<sup>7</sup>, содержащие конкретные мероприятия государства, в том числе меры по увеличению представительства женщин на руководящих должностях.

Тем не менее, по-прежнему актуальны проблемы гендерного неравенства, к которым относятся более высокий уровень бедности и безработицы среди женщин, гендерная дискриминация и разрыв заработных плат среди мужчин и женщин. В 2020 году в Казахстане уровень занятости среди женщин составил 60,3%, а среди мужчин – 72,1%, тогда как в странах Европы и Центральной Азии в 2019 году уровень занятости женщин составил 45,3%<sup>8</sup>. Уровень безработицы среди женщин в 2019 году достиг 5,4%, по сравнению с 4,4% среди мужчин. В этом же году женщины получали 67,8% от заработной платы мужчин, что свидетельствует о 30%-ом разрыве в оплате труда мужчин и женщин в Казахстане и отражает глобальные тенденции. Во всем мире женщины получают 77 центов за каждый доллар, заработанный мужчиной<sup>9</sup>. В 2019 году среднемесячная заработная плата женщин составила 150 779 тенге (около 394 доллара США на апрель 2021 года), тогда как мужчины в среднем получали 232 630 тенге в месяц (540 долларов США на апрель 2021 года)<sup>10</sup>. Кроме того, женщинам поручается бо́льшая часть неоплачиваемой домашней работы, и у них остается меньше времени для построения карьеры и профессионального роста.

<sup>5</sup> Концепция семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года, принятая Указом Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года №384 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000384>

<sup>6</sup> Ibid. Целевой индикатор 8.

<sup>7</sup> План действий по реализации Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года (первый этап – 2017-2019 годы). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000106> и План действий по реализации Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года (второй этап – 2020-2022 годы). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2000000315>

<sup>8</sup> Открытые данные Всемирного банка, доступ в 2021 г., <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=Z7>

<sup>9</sup> UN Women, <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/csw61/equal-pay>.

<sup>10</sup> Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. <https://stat.gov.kz/>

Количество женщин среди политических лидеров, политических государственных служащих и судей остается значительно ниже по сравнению с мужчинами. В Стратегии гендерного равенства Республики Казахстан на 2006–2016 годы предусматривалось достижение тридцатипроцентного представительства женщин на руководящих государственных должностях и в законодательных органах власти. Считается, что эта цифра является нижним порогом, когда количество голосов женщин начинает влиять на принятие решений. В 2019 году доля женщин на руководящих должностях составила 43%, в то время, как представленность женщин в Парламенте Республики Казахстан – 23,4%, а в выборных органах местного самоуправления (маслихатах) – 22,2%<sup>11</sup>. В 2020 году 2 из 17 министров Правительства Республики Казахстан – женщины, а среди 17 руководителей местных администраций регионов (акимов) – только одна женщина<sup>12</sup>. Доля женщин среди политических государственных служащих составляет 9%<sup>13</sup>.

Тема представительства женщин в советах директоров казахстанских компаний исследовалась нерегулярно на протяжении многих лет. Разрозненные данные были собраны по определенным секторам, таким как: банковское дело, энергетика, нефть и газ и т. д.<sup>14</sup> В феврале 2021 года IFC заказала Центру исследований прикладной экономики (AERC) провести общенациональное исследование, охватывающее как можно больше активных акционерных обществ в стране, для изучения представленности женщин в советах директоров (в зависимости от имеющейся информации в открытых источниках). Подробные данные о представленности женщин среди высшего руководства выбранных компаний были исключены из исследования, поскольку они были неполными из-за отсутствия практики раскрытия информации и более чётких требований к подобным показателям. Во всем мире женщины нешироко представлены на руководящих должностях. В среднем, женщины занимают 41% руководящих должностей, в то время как медианная представленность женщин составляет 33%<sup>15</sup>. Во всем мире женщины

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Градислава Ахметова, эксперт по корпоративному управлению и генеральный директор компании Governance & Management Consulting, LLC, провела исследование о представленности женщин в советах директоров казахстанских банков в 2010 году, а затем возобновила его в 2017 году. Как показали результаты, за семилетний период произошёл значительный гендерный дисбаланс в советах директоров банков: в 2017 году количество женщин в советах директоров уменьшилось вдвое. [https://forbes.kz/process/ischite\\_jenschin/](https://forbes.kz/process/ischite_jenschin/)

В 2020 году KPMG в Казахстане и Центральной Азии опубликовала обзор «Гендерное разнообразие в топ-менеджменте казахстанских компаний», в котором была проведена выборка 66 компаний из секторов нефтегазовой и горнодобывающей промышленности, финансовых услуг, инфраструктуры и различных производственных секторов. Было обнаружено, что только 10% директоров были женщины, тогда как в 60% компаний, включенных в выборку, в совет директоров входили только мужчины. Правления не сильно различались, в них было всего 15% женщин, а в 59% компаний, включенных в выборку, правление состояло только из мужчин.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/kz/pdf/2020/11/gender-diversity-final.pdf>

Базовая оценка, проведенная в 2020 году программой Европейского банка реконструкции и развития по поддержке возобновляемых источников энергии и продвижению гендерного равенства в Казахстане, охватывающая 36 казахстанских энергетических компаний, показала, что женщины занимали только 17% мест в совете директоров. <https://eenergy.media/2020/05/14/issledovanie-rol-i-zhenshin-v-energeticheskom-sektore-kazahstana/>

<sup>15</sup> Alexandre Di Miceli and Angela Donaggio, “Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case,” Private Sector Opinion: IFC Corporate Governance Knowledge Publication 42 (2018): 4.

занимают только 17% мест в совете директоров, 5% – посты председателей совета директоров, 4% – генеральных директоров и 12,7% – финансовых директоров<sup>16</sup>. Исследования доказывают, что представленность женщин в советах директоров приводит к более высоким финансовым и нефинансовым показателям:

- Компании, в состав совета директоров которых входят женщины, имеют более высокие результаты деятельности (положительный ROE), чем компании без женщин в совете директоров<sup>17</sup>. Другие исследования также подтверждают этот вывод<sup>18</sup>;
- Компании с женщинами в совете директоров имеют более высокую прибыль, особенно в странах с более высокой степенью защиты акционеров. Также женщины в советах директоров положительно влияют на мониторинг и стратегическую деятельность компаний<sup>19</sup>;
- Представленность женщин в советах директоров положительно связана с управлением рисками и результативностью компаний<sup>20</sup>;
- Увеличение женщин на руководящих должностях приводит к более высоким ESG-показателям, например, к более эффективным методам устойчивого развития, улучшению экологических и социальных показателей, более полному раскрытию информации, гендерно-справедливым методам найма и продвижения по службе, а также, среди прочего, развитию программ, учитывающих интересы семьи.

Женщины на руководящих должностях также положительно влияют на финансовые показатели компаний:

- Женщины-менеджеры положительно влияют на выручку от продаж, ROA, окупаемость инвестиций и ROE, согласно исследованию 200 крупных фирм, проведенному Wall Street Journal<sup>21</sup>;
- Изучение условий, в которых женщины-менеджеры могут улучшить работу фирм, показало, что компании, внедряющие инновации, выигрывают от наличия женщин-менеджеров. Женщины в руководстве ассоциируются с более эффективным управлением, они обеспечивают информационные и социальные преимущества для компаний, а также мотивируют других женщин, занимающих должности среднего уровня<sup>22</sup>;

<sup>16</sup> Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective (6th Edition),” (2019): 9, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>.

<sup>17</sup> Mijntje Lückers-Rovers, “Women on Boards and Firm Performance,” *Journal of Management & Governance* 17, no. 2 (2011): 491–509.

<sup>18</sup> McKinsey & Company, “Gender Diversity, a Corporate Performance Driver,” (2007).

<sup>19</sup> Corinne Post and Kris Byron, “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis,” *Academy of Management Journal* 58, no. 5 (2015): 1546–1571.

<sup>20</sup> Mahmoud Araissi, Mustafa A Dah, and Mohammad Jizi, “Women on Boards, Sustainability Reporting and Firm Performance,” *SSRN Electronic Journal* (2016).

<sup>21</sup> Charles B. Shrader, Virginia B. Blackburn, and Paul Iles, “Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study,” *Journal of Managerial Issues* 9, no. 3 (Fall 1997): 355–372.

<sup>22</sup> Cristian L. Dezsö and David Gaddis Ross, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation,” *Strategic Management Journal* 33, no. 9 (2012): 1072–89.

- Десятипроцентное увеличение количества женщин в топ-менеджменте повышает рентабельность капитала на 3% в банках Люксембурга<sup>23</sup>.

Настоящее исследование изучает текущую ситуацию с гендерным разнообразием (наличие не менее 30% женщин в советах директоров) в казахстанских компаниях, включая связь между ним и результатами деятельности компаний. В исследовании также выявляются трудности и возможности, сопровождающиеся практическими рекомендациями для обеспечения гендерного разнообразия.

Для получения данных были использованы следующие методы:

### 1.2. Кабинетное исследование

Для тестирования гипотезы, что существует положительная связь между гендерным разнообразием в советах директоров и финансовыми и нефинансовыми показателями, финансовые и гендерные показатели были получены из данных Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, Депозитария финансовой отчетности для организаций публичного интереса и Реестра государственных предприятий и учреждений, юридических лиц с участием государства в уставном капитале Министерства финансов Республики Казахстан, Центрального депозитария ценных бумаг и других источников. В результате в исследовании была использована финансовая и нефинансовая информация 788 АО за 2017–2019 годы. В целом, эти компании составляют 77% от всех действующих АО в Республике Казахстан<sup>24</sup>. Более детальную информацию о базе данных можно найти в Приложении I.

### 1.3. Глубинные интервью с экспертами

Глубинные интервью были проведены с шестью респондентами, представляющими высшее руководство из разных отраслей и являющимися экспертами с опытом работы в совете директоров. Обсуждения были сосредоточены на выявлении препятствий и возможностей для продвижения гендерного разнообразия.

### 1.4. Онлайн-опрос

Онлайн-опрос был проведен с помощью специализированной платформы SurveyMonkey. В задачи онлайн-опроса входил сбор дополнительной информации о существующих возможностях и препятствиях, которые мешают росту представленности женщин в советах директоров компаний, а также субъективных оценках респондентов о влиянии присутствия женщин в советах директоров на улучшение показателей деятельности компаний. Онлайн-опросник был разослан 1 025 действующим АО. Была дана возможность ответить нескольким респондентам из каждой компании. К опросу были приглашены мужчины и женщины.

<sup>23</sup> Regina M. Reinert, Florian Weigert, and Christoph H. Winnefeld, “Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks”, *Financial Markets and Portfolio Management* 30 (2016): 113-136.

<sup>24</sup> По данным БНС Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, по состоянию на 1 января 2021 года количество зарегистрированных акционерных обществ составило 1 791 единицу, из которых 1 025 являются действующими (таблица 1). В ходе сбора данных было обнаружено, что депозитарий не предоставляет полную информацию обо всех акционерных обществах. Компании, по которым отсутствовала какая-либо информация, не были включены в окончательную выборку.





## 2. ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ В КАЗАХСТАНЕ

### 2.1. ОБЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ

С 2017 по 2019 год в 54% казахстанских АО (по которым была доступна информация о совете директоров<sup>25</sup>) присутствовала как минимум одна женщина в совете директоров, что свидетельствует о наличии 46% АО с полностью мужским составом совета директоров. В среднем женщины занимали 19% мест в советах директоров АО. В большинстве компаний одна-две женщины входили в состав совета директоров.

---

<sup>25</sup> Всего в исследование было включено 788 компаний (полная выборка за период с 2017 по 2019 год). Однако количество компаний, имеющих информацию о членстве в совете директоров, из года в год варьировалось.

**Таблица 4. Гендерное разнообразие в казахстанских АО (2017-2019 гг.)**

Показатели	2019	2018	2017
Количество компаний с информацией о совете директоров	585	576	579
Количество компаний с женщинами в советах директоров	317	309	313
Средняя численность членов в советах директоров	4,6	4,6	4,5
Среднее количество женщин в советах директоров	0,8	0,8	0,8
Доля компаний как минимум с одной женщиной в совете директоров	54,2%	53,6%	54,1%
Общее количество мест в советах директоров	2 696	2 638	2 613
Количество мест, занимаемых женщинами в общем количестве советов директоров	469	451	458
Доля женщин в общем количестве советов директоров	19,2%	18,8%	19,1%

Как показано в таблице 4, в 2019 году численность членов советов директоров варьировалась от 1 до 17 участников, медиана составила 4 участника. В среднем одна женщина входила в состав совета директоров. В 54% компаний как минимум одна женщина состояла в совете директоров, в то время как только в 6% компаний женщин – членов советов директоров насчитывалось от 3 и более (подробнее таблица 6).

**Таблица 5. Численность членов и представленность женщин в советах директоров в казахстанских АО (2019 г.)**

	Количество членов в советах директоров	Количество женщин в советах директоров
Среднее значение	4,6	0,8
Медиана	4	1
Минимальное значение	1	0
Максимальное значение	17	6
Общее количество мест в советах директоров	2,696	469

**Таблица 6. Компании и гендерное разнообразие в советах директоров (2019 г.)**

Показатель	Количество	Доля
Компании с информацией о совете директоров	585	100%
Компании с женщинами в совете директоров	317	54%
Компании с одной женщиной в совете директоров	216	37%
Компании с тремя и более женщинами в совете директоров	34	6%
Компании, в совете директоров которых более 30% женщин	193	33%
Компании с полностью женским составом совета директоров	12	2%
Компании с полностью мужским составом совета директоров	268	46%

Для определения факторов, которые влияют на гендерное разнообразие советов директоров, авторы использовали эконометрический анализ панельных данных за 2017–2019 годы. База данных состояла только из тех компаний, в которых присутствовала как минимум одна женщина в совете директоров, для того чтобы выявить факторы, которые повышают или понижают уровень гендерного разнообразия. Результаты показывают, что и доля участия государства в уставном капитале компаний, и большой размер компании отрицательно влияют на долю женщин в советах директоров. Другими словами, в компаниях с государственным участием и более крупных компаниях состав совета директоров менее разнообразен. Более подробную информацию можно найти в приложении Н.

## 2.2. ВОСПРИЯТИЕ И ОТНОШЕНИЕ К ГЕНДЕРНОМУ РАЗНООБРАЗИЮ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

Онлайн-опрос был отправлен представителям действующих АО. Цель опроса – получить информацию по преобладающим взглядам и выявить проблемы и возможности, способствующие большему гендерному разнообразию. Результаты опроса не являются полным представлением о бизнес-сообществе Казахстана, а ответы лишь отражают мнения респондентов опроса.

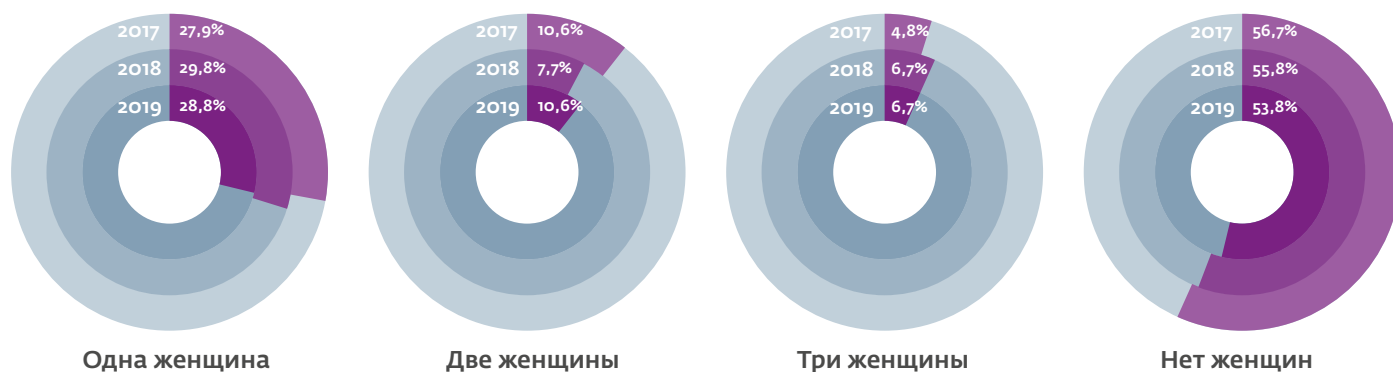
Было собрано 111 анкет от представителей 104 предприятий. Доля женщин среди респондентов составила 73,9%. На приглашение к исследованию наиболее активно откликнулись представители предприятий сферы финансовой и страховой деятельности, их доля в выборке составила 50,5%. Надо отметить, что предприятия этой сферы отличаются высокой представленностью женщин в персонале. Отклик на онлайн-опрос от компаний из других сфер был значительно ниже (см. таблицу 7). Представители частных компаний составили 71% всех опрошенных.

Таблица 7. Характеристики респондентов опроса

	Количество респондентов	Доля (%)
<b>ПОЛ</b>		
Мужчины	29	26,1
Женщины	82	73,9
<b>СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ</b>		
Финансовая и страховая деятельность	56	50,5
Профессиональная, научная и техническая деятельность	9	8,1
Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	8	7,2
Обрабатывающая промышленность	6	5,4
Транспорт и складирование	6	5,4
Образование	5	4,5
Деятельность в области административного и вспомогательного обслуживания	4	3,6
Информация и связь	3	2,7
Оптовая и розничная торговля	3	2,7
Электроснабжение	2	1,8
Искусство, развлечения и отдых	1	0,9
Операции с недвижимым имуществом	1	0,9
Другое	7	6,3
Всего	101	100
Информация отсутствует	10	
<b>СТЕПЕНЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ В КОМПАНИИ</b>		
Государственное участие отсутствует	72	71,3
Государственное участие до 25%	1	1,0
Государственное участие до 50%	1	1,0
100% государственное участие	27	26,7
Всего	101	100
Информация отсутствует	10	

На основе данных, собранных из открытых источников, за 2017-2019 годы в советах директоров компаний, участвовавших в онлайн-опросе, количество женщин выросло незначительно. Диаграмма 1 показывает, что доля компаний с женщинами в совете директоров увеличилась с 43,3% до 46,2%. Доля компаний, в которых есть как минимум три женщины в совете директоров, возросла с 4,8% в 2017 году до 6,7% в 2018 и 2019 годах.

**Диаграмма 1. Опрошенные компании, в состав директоров которых входят женщины (2017-2019 гг., в %)\***



\* Данные из открытых источников по 104 компаниям, участвовавшим в онлайн-опросе.

Результаты опроса показали, что женщины широко представлены в правлении (топ-менеджменте) следующих компаний:

- в 93% компаний финансового и страхового секторов;
- в 60% компаний в сфере образования;
- в 67% компаний в сфере информации и связи;
- в 56% компаний, занимающихся профессиональной, научной и технической деятельностью.

Сферы с наименьшей представленностью женщин в топ-менеджменте:

- Обрабатывающая промышленность – в 33% компаний женщины присутствовали в составе правления;
- Транспорт и складирование – в 33% компаний женщины присутствовали в составе правления;
- Горнодобывающая промышленность – в 13% компаний женщины присутствовали в составе правления.

Согласно результатам опроса, в составе правления женщины присутствуют чаще, чем в советах директоров. Так, две трети предприятий (68%), участвовавших в онлайн-опросе, отмечают, что в состав правления входят женщины (как минимум одна женщина). Чаще всего, количество женщин в правлении составляет одна-две женщины. Одновременно с этим лишь в 46% предприятий, участвовавших в опросе, есть женщины в совете директоров.

**Таблица 8. Представленность женщин в правлении (менеджменте) опрошенных компаний (2019 г.)**

Представленность женщин в правлении	Доля (%)
Женщины отсутствуют	30
Одна женщина	32
Две женщины	23
Три женщины	12
Четыре женщины	1
Нет ответа	4
Всего	100

**Таблица 9. Представленность женщин в совете директоров опрошенных компаний (2019 г.)**

Представленность женщин в совете директоров	Доля (%)
Как минимум одна женщина	46
Женщины отсутствуют	54
Всего	100

Компании с государственным участием в уставном капитале и без него практически не отличаются по уровню представленности женщин в составе правления. Так, женщины входят в правление 75% компаний без государственного участия и 70% компаний квазигосударственного сектора (таблица 10).

**Таблица 10. Представленность женщин в правлении (менеджменте) опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале (2019 г.)**

Представленность женщин в правлении	Компании без государственного участия	Компании со 100%-ным государственным участием
Женщины отсутствуют	22%	30%
Одна женщина	32%	41%
Две женщины	32%	7%
Три женщины	10%	22%
Четыре женщины	1%	-
Нет ответа	3%	-
Всего	100%	100%

В то же время, представленность женщин в совете директоров опрошенных компаний с государственным участием выше, чем в компаниях без него. Если в совет директоров 42% частных компаний входят женщины, то в квазигосударственном секторе – почти 60% (таблица 11).

**Таблица 11. Представленность женщин в совете директоров опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале (2019 г.)**

Представленность женщин в совете директоров	Компании без государственного участия	Компании со 100%-ным государственным участием
Как минимум одна женщина	41,7%	59,3%
Женщины отсутствуют	58,3%	40,7%
Всего	100%	100%

Одновременно, еще меньше женщин присутствует в качестве независимых директоров. Как показали результаты онлайн-опроса, в большинстве компаний (68%) нет женщин, занимающих позицию независимого директора в совете директоров. Только в 29% компаний есть женщины - независимые директора в совете, тогда как по остальным компаниям данная информация не предоставлена. В большинстве этих компаний в состав совета директоров входит только одна женщина – независимый директор.

Среди компаний с долевым государственным участием представленность женщин в качестве независимых директоров выше, чем в частных компаниях. Так, около половины предприятий квазигосударственного сектора (52%) отметили наличие женщин – независимых директоров (как минимум одна женщина), тогда как только в 21% частных компаний женщины представлены в качестве независимых директоров.

**Таблица 12. Представленность женщин – независимых членов совета директоров опрошенных компаний (2019 г.)**

Женщины – независимые члены совета директоров	Компании без государственного участия	Компании со 100%-ным государственным участием	Все компании
Женщины отсутствуют	75%	48%	68%
Одна женщина	17%	33%	22%
Две женщины	4%	15%	6%
Три женщины	-	4%	1%
Нет ответа	4%	-	4%
Всего	100%	100%	100%

Согласно результатам онлайн-опроса, женщины равномерно представлены как в комитетах по аудиту, кадрам и вознаграждению, так и в комитете по стратегическому планированию (таблица 13). Чуть реже женщины представлены в комитете по управлению рисками (в 40%), а в 60% компаний женщины вовсе отсутствуют в данном комитете<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> В исследовании IFC 2010 года изложены потенциальные преимущества увеличения количества женщин в советах директоров, которые включают повышенное внимание к управлению рисками. Например, компании с женщинами – членами совета директоров могут уделять больше внимания управлению рисками с помощью решения проблем и опасений своих клиентов, сотрудников, акционеров и местного сообщества. Совет директоров с участием женщин также может уделять больше внимания направлению деятельности и долгосрочным приоритетам компании, тем самым, снижая и управляя рисками, финансовыми показателями и уделяя внимание управлению рисками и пониманию потребительских рынков. Dr. Yilmaz Argüden, “Diversity At The Head Table: Bringing Complementary Skills and Experiences to the Board,” Private Sector Opinion: IFC Corporate Governance Knowledge Publication 19 (2010): 11, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11100/579770NEWS0Pri1c1IFC1PSO1191WEB1RES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

**Таблица 13. Представленность женщин в различных комитетах совета директоров опрошенных компаний (в %)**

	Комитет по стратегическому планированию	Комитет по аудиту	Комитет по кадрам и вознаграждению	Комитет по управлению рисками
Женщины отсутствуют	45	51	43	60
Одна женщина	37	33	29	20
Две женщины	9	11	16	18
Три женщины	8	4	5	3
Четыре женщины		1	4	-
Пять женщин	1	-	3	-
Всего	100	100	100	100
Представленность женщин в комитетах опрошенных компаний (% от всех компаний)	71	78	70	27

Основываясь на результатах глубинных интервью, эксперты отмечают, что большинство членов советов директоров – это бывшие менеджеры, которые отказываются от операционных обязанностей по достижении карьерной зрелости. Многие из них предпочитают вырастить новое поколение менеджеров внутри компании. Поэтому пока в массовом порядке не применяется практика приглашения профессионалов извне, только в случае, если это узкий специалист, которого невозможно вырастить внутри компании. Учитывая это, с одной стороны, не стоит ждать в настоящее время значительного притока женщин-профессионалов в качестве независимых директоров, а с другой стороны, постепенный рост представленности женщин на уровне среднего и высшего управленческого персонала внутри компаний дает возможность женщинам в будущем чаще претендовать на вхождение в состав советов директоров.



**В Казахстане недостаточно развита практика привлечения в советы директоров независимых профессиональных директоров. В состав советов директоров чаще всего приглашаются мужчины - бывшие руководители исполнительного органа. Женщин – бывших руководителей исполнительного органа немного. Надеюсь, что со временем ситуация изменится.**

**Женщина-эксперт с опытом работы в советах директоров крупных компаний**

Отдельные эксперты говорят о наличии межпоколенческой разницы в представленности женщин на высших позициях и, соответственно, разных моделях вхождения в совет директоров компаний. Первая категория женщин – это женщины старшей возрастной категории 55 и более лет, с большим опытом работы, к примеру, в качестве финансового директора компании, которые заслужили доверие акционеров своей лояльностью и профессионализмом. В случае, если акционеры масштабируют свой бизнес, вплоть до выхода на мировые рынки, соответственно, вводят таких женщин в состав советов директоров для управления активами в Казахстане. Также отдельные эксперты отмечали, что

именно для поколения людей, которые сейчас находятся в возрасте 50-60 лет (их на пространстве СНГ называют «потерянным поколением»), было характерно постепенное выбывание мужчин из рядов управленцев в связи с тем, что они сложно переживали период постсоветской трансформации. Женщины оказались более устойчивыми к резким переменам, и поэтому сейчас наблюдается рост представительства женщин именно из этой возрастной когорты в органах управления компаний. Второй тип женщин-управленцев и членов советов директоров – это, как правило, женщины в возрасте 35-40 лет, получившие зарубежное образование, имеющие опыт работы в аудите и консалтинге в компаниях «Big Four» в Казахстане и за рубежом.

Отдельные эксперты во время глубинных интервью отмечали, что корпоративная культура в Казахстане находится на начальном этапе развития. Изначально создание советов директоров в Казахстане происходило в основном за счет давления внешних факторов, когда компании перед выходом на фондовую биржу выстраивали свою структуру в соответствии с международными стандартами корпоративного управления, но это было скорее формальное соответствие, чем работающий механизм. Ранний этап становления казахстанских корпораций отличала почти стопроцентная представленность мужчин в советах директоров, при этом чаще всего это были мужчины старшего возраста похожего происхождения.

Тем не менее, в последние годы в Казахстане возрастает представленность женщин в органах управления крупных компаний (в том числе в составе советов директоров и правления). Отмечается, что процесс увеличения представленности женщин в советах директоров происходит за счет прироста числа женщин на позициях первых руководителей, среди публично известных и авторитетных деятелей, которые послужили примерами, вдохновившими женщин на преодоление «стеклянного потолка», но не как результат определенной целенаправленной политики по поддержке гендерного разнообразия. Вхождение женщин в советы директоров происходит за счёт именно тех из них, кто занимает позицию исполнительных директоров, председателей правления и, согласно казахстанскому законодательству, кто должен входить в состав советов директоров, что дает возможность большему количеству женщин входить в состав советов директоров.

**Динамика за последние несколько лет улучшается. Это не связано с наличием политики привлечения женщин в советы директоров. Это связано с тем, что женщины-руководители стали более видимыми в публичном пространстве.**

**Женщина-эксперт с опытом работы в советах директоров крупных компаний**

Как и результаты глубинных интервью, онлайн-опрос показал, что большинство представителей управленческого персонала компаний (более 60%) вне зависимости от пола, прогнозируют увеличение представленности женщин как на руководящих позициях (в правлении) компаний, так и в советах директоров в ближайшие 5-10 лет. Около трети респондентов считают, что ситуация с гендерным разнообразием останется на том же уровне, что и сейчас.

**Таблица 14. Перспективы представленности женщин на руководящих должностях в казахстанских компаниях**

	Мужчины	Женщины	В целом
Будет увеличиваться	66,7%	68,4%	67,9%
Останется прежним	29,6%	30,4%	30,2%
Особое мнение	3,7%	1,3%	1,9%

**Таблица 15. «Как Вы оцениваете перспективы представленности женщин в советах директоров компаний Казахстана на ближайшие 5-10 лет?»**

	Мужчины	Женщины	В целом
Будет увеличиваться	57,1%	64,6%	62,6%
Останется прежним	35,7%	34,2%	34,6%
Особое мнение	7,1%	1,3%	2,8%

### 2.3. ВОСПРИНИМАЕМЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ ЖЕНЩИН К ЛИДЕРСТВУ В БИЗНЕСЕ

На вопрос о трудностях продвижения женщин на руководящие должности мнения респондентов опроса (женщин с большим опытом работы и бывших членов совета директоров) разделились. 40% респонденток считают, что женщинам труднее, чем мужчинам, достигать высших руководящих должностей в исполнительных органах компаний. Одновременно с этим, 44% респонденток не считают, что у женщин больше препятствий, чем у мужчин. Прозвучали также отдельные мнения, что «вопрос не в сложности, скорее всего женщины сами не ставят перед собой такие цели»; «все зависит в большей мере от компетенций и знаний»; «зависит от компетенций, прозрачности и профессионализма». Что касается процесса вхождения женщин в состав советов директоров, то чаще всего респондентки считали, что сложностей нет (60%). Также были отдельные мнения:

«В большей степени это зависит от уровня компетенций и подготовленности. Но и конечно, было бы отлично, если выбор в советы директоров проходил на прозрачной основе, учитывая знания и компетенции кандидата».

По мнению экспертов, на данный момент присутствие женщин в советах директоров и на руководящих позициях – это пока результат целеустремленности, личных карьерных устремлений женщин.

“ Я думаю, чтобы выдвинуться в совет директоров, в первую очередь должны быть амбиции у самой женщины. Она действительно должна хотеть участвовать в процессах принятия стратегических решений (цели компании, деятельность комитетов по компенсации, аудиту, стратегическому планированию, кадровой политике и т.д.), которые принимаются на уровне совета директоров.

Женщина-эксперт с опытом работы  
независимым директором в совете директоров

Респонденты считают, что общественное мнение является наиболее значительным препятствием для продвижения гендерного разнообразия. Среди других причин – недостаточно актуальная политика компаний по поддержке гендерного разнообразия и преобладающая в обществе модель семейных обязанностей женщины. Это не редкость, когда работодатель или акционер обычно уточняет планы женщины в отношении деторождения, прежде чем продвигать её на руководящую должность. По мнению большинства экспертов, участвовавших в глубинных интервью, основным барьером для роста представительства женщин в советах директоров является проблема с выстраиванием «work-life balance». Исторически сложившаяся система семейных ценностей в казахстанском обществе, когда за женщиной закрепляется большая ответственность за семью и детей, в значительной мере влияет на карьерные устремления женщин, сдерживая их. Исследование McKinsey показывает, что доля женщин, выполняющих неоплачиваемую работу по уходу<sup>27</sup>, отрицательно коррелирует с участием женщин на рынке труда и возможностью женщин работать на уровне профессионалов/специалистов или занимать руководящие должности на работе. Во всем мире женщины обычно выполняют в среднем 75% всей неоплачиваемой работы в мире, включая уход за детьми, уход за пожилыми людьми, приготовление пищи и уборку<sup>28</sup>.

Также, если в семье встает вопрос выбора приоритета между работой мужа и жены, жена чаще отказывается от своих амбиций в пользу карьерных устремлений мужа. Неудивительно, что женщин-кандидатов на должностях в советах директоров меньше. Что же касается ситуации с сохранением «work-life balance» у женщин, которые уже вошли в состав советов директоров, то здесь ситуация стоит не так остро, так как в советы директоров попадают в основном состоявшиеся женщины, старшего возраста, большинство из которых для себя уже решили вопрос соблюдения баланса работы и личного времени, или имеют эгалитарные семьи. Некоторые эксперты полагают, что для нового поколения женщин-управленцев характерным становится предпочтение карьерных устремлений в ущерб созданию семьи.

<sup>27</sup> Неоплачиваемая работа по уходу относится ко всем неоплачиваемым услугам, предоставляемым в домохозяйстве для его членов, включая уход за людьми, работу по дому и добровольные общественные работы.

<sup>28</sup> McKinsey Global Institute, “COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects,” (2020).

Как показывают исследования, проведенные в рамках проекта World Values Survey (далее – WVS)<sup>29</sup>, в казахстанском обществе достаточно сильны дискриминационные стереотипы в отношении роли женщин. Так, по данным исследования WVS (7-волна, 2018), 44% опрошенных казахстанцев считали, что мужчины лучше управляют бизнесом, чем женщины («Men make better business executives than women do»)<sup>30</sup>. Это мнение распространено среди большинства мужчин и у 40% опрошенных женщин. Респонденты, относившие себя к элите общества, более старшему поколению и проживающие в регионах за пределами крупных городов, также с большей вероятностью придерживались такого же мнения.

Данные WVS показывают: несмотря на то, что прослеживается положительная динамика в изменениях взглядов общества, она остаётся не значительной. Так, в 2011 году ограничивающих убеждений касательно роли женщин как руководителей бизнеса придерживались 52% опрошенных казахстанцев, в 2018 году – 44%. Эксперт глубинного интервью считает, что ситуация улучшится, если произойдет смена поколений в руководстве, поскольку молодое поколение с большей долей вероятности будет придерживаться гендерного равенства.

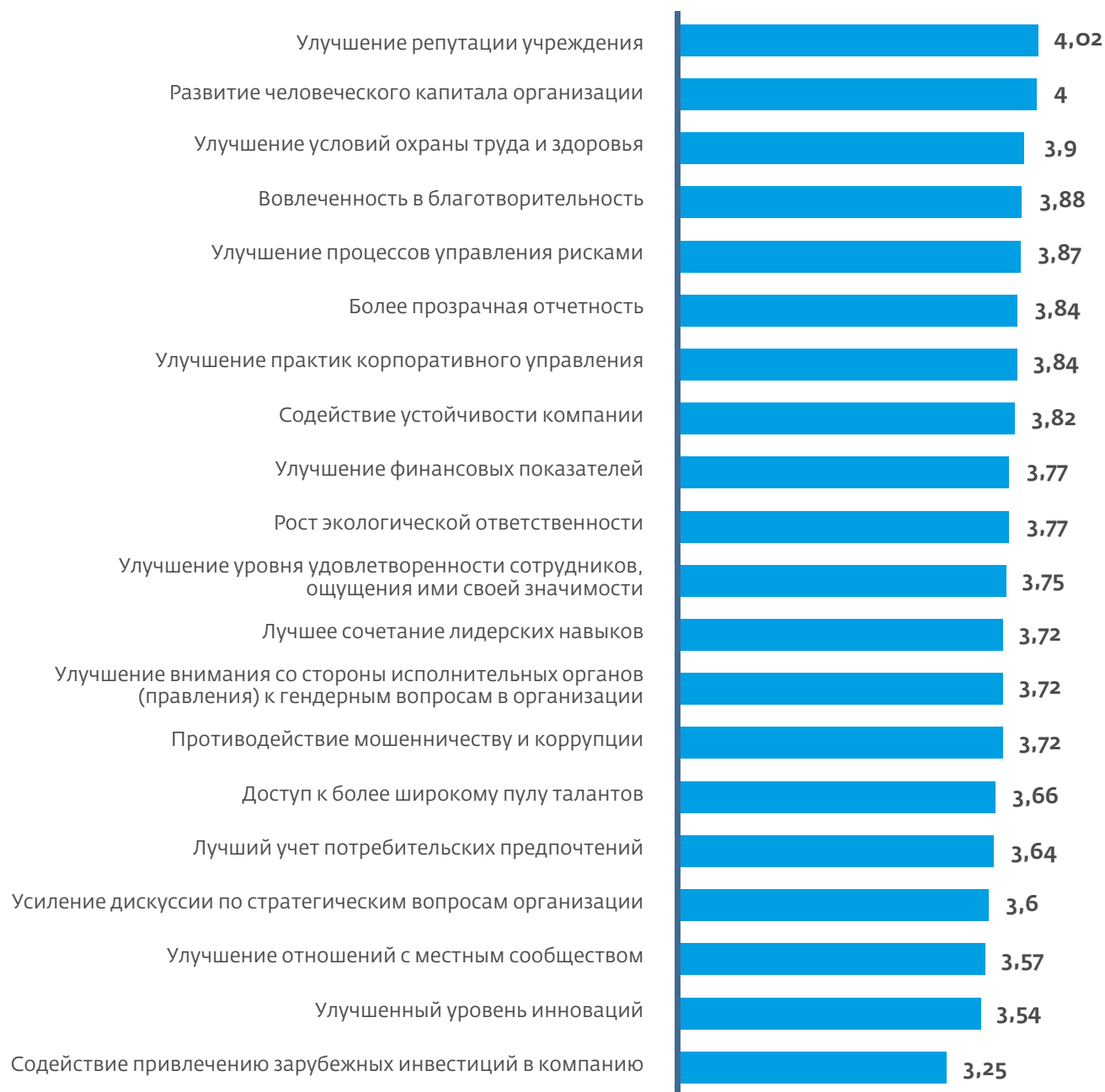
## 2.4. ВОСПРИНИМАЕМЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ГЕНДЕРНОГО РАЗНООБРАЗИЯ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ

В ходе онлайн-опроса также выяснилось, как респонденты видят взаимосвязь между гендерным разнообразием в советах директоров и эффективностью компаний. Большинство респондентов видят значительную положительную связь между присутствием женщин в советах директоров и улучшением показателей деятельности компаний, а также её устойчивостью. Особенно высоко оценивается влияние присутствия женщин на улучшение репутации организации, развитие человеческого капитала компании, улучшение условий охраны труда и здоровья, вовлечённость компании в благотворительность, улучшение процессов управления рисками, более прозрачную отчётность, улучшение практик корпоративного управления, содействие устойчивости компании и улучшение финансовых показателей (см. диаграмму 3).

<sup>29</sup> “World Values Survey Association”, WVS Database (1981), <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>.

<sup>30</sup> Ibid

**Диаграмма 3. Средний балл значимости влияния женщин – членов советов директоров на улучшение показателей деятельности компании (по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – «вообще не имеет значения», а 5 – «очень значимо»)**



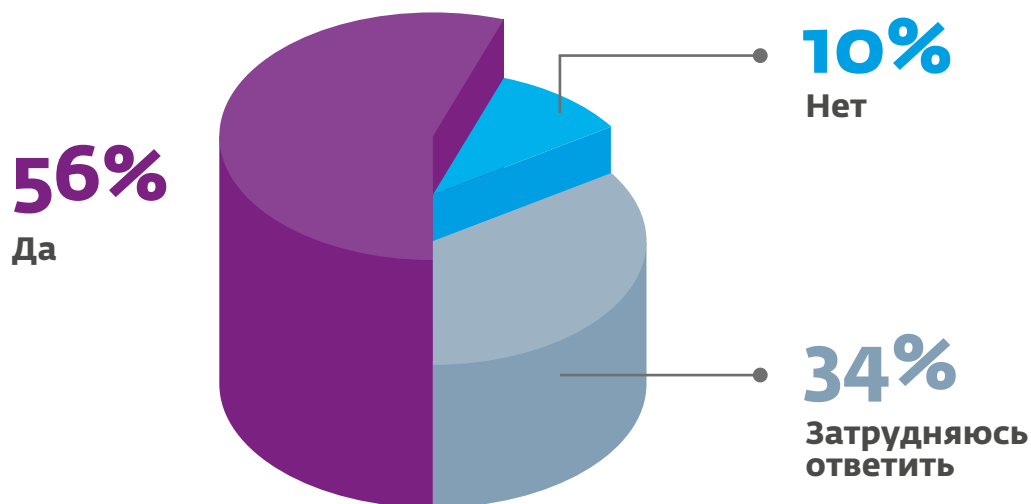
Гендерный срез показывает, что мужчины и женщины по-разному оценивают вклад женщин – членов советов директоров в улучшение показателей деятельности компании. Мужчины склонны оценивать это влияние как значительное реже, чем женщины (таблица 16).

**Таблица 16. Средний балл значимости влияния женщин – членов совета директоров на улучшение показателей деятельности компаний (по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – «вообще не имеет значения», а 5 – «очень значимо»)**

Мужчины	Средний балл (по пятибалльной шкале)	Женщины	Средний балл (по пятибалльной шкале)
Вовлечённость в благотворительность	3,75	Улучшение репутации учреждения	4,12
Развитие человеческого капитала организации	3,75	Развитие человеческого капитала организации	4,08
Улучшение процессов управления рисками	3,74	Улучшение условий охраны труда и здоровья	3,98
Более прозрачная отчётность	3,74	Вовлечённость в благотворительность	3,92
Противодействие мошенничеству и коррупции	3,72	Улучшение процессов управления рисками	3,91
Улучшение уровня удовлетворенности сотрудников, ощущения ими своей значимости	3,70	Улучшение практик корпоративного управления	3,90
Улучшение репутации учреждения	3,70	Содействие устойчивости компании	3,88
Улучшение условий охраны труда и здоровья	3,63	Более прозрачная отчётность	3,87
Содействие устойчивости компании	3,61	Улучшение финансовых показателей	3,84
Улучшение практик корпоративного управления	3,61	Рост экологической ответственности	3,84
Улучшение внимания со стороны исполнительных органов (правления) к гендерным вопросам в организации	3,59	Лучшее сочетание лидерских навыков	3,80
Лучший учет потребительских предпочтений	3,59	Улучшение уровня удовлетворенности сотрудников, ощущения ими своей значимости	3,77
Улучшение финансовых показателей	3,53	Улучшение внимания со стороны исполнительных органов (правления) к гендерным вопросам в организации	3,76
Рост экологической ответственности	3,50	Доступ к более широкому пулу талантов	3,75
Лучшее сочетание лидерских навыков	3,47	Противодействие мошенничеству и коррупции	3,71
Улучшенный уровень инноваций	3,45	Усиление дискуссии по стратегическим вопросам организации	3,70
Улучшение отношений с местным сообществом	3,35	Лучший учёт потребительских предпочтений	3,66
Доступ к более широкому пулу талантов	3,33	Улучшение отношений с местным сообществом	3,64
Усиление дискуссии по стратегическим вопросам организации	3,19	Улучшенный уровень инноваций	3,57
Содействие привлечению зарубежных инвестиций в компанию	3,00	Содействие привлечению зарубежных инвестиций в компанию	3,31

Как показано в диаграмме 3, более половины опрошенных (56%) считают, что увеличение присутствия женщин в советах директоров (более 30%) сможет положительно повлиять на перечисленные показатели.

**Диаграмма 4. «По Вашему мнению, повлияет ли увеличение присутствия женщин в советах директоров (более 30%) на вышеупомянутые показатели?»**



### 2.5. ОТНОШЕНИЕ К ИНИЦИАТИВАМ ПО ПОДДЕРЖКЕ ГЕНДЕРНОГО РАЗНООБРАЗИЯ

Онлайн-опрос показал низкий уровень актуализации вопросов поддержки гендерного разнообразия среди казахстанских компаний. Как показано в диаграмме 4, половина опрошенных (50,9%) отметили отсутствие заинтересованности компаний в поддержке гендерного разнообразия. Лишь 26,9% опрошенных отметили, что их компания очень заинтересована и системно подходит к этому вопросу. 16,7% респондентов отметили, что в их компании есть отдельные инициативы, но пока на неформальном уровне.

Респондент из финансового сектора отметил, что вопрос инициатив по гендерному разнообразию не настолько актуален для организации, так как в одной компании 77% работников женщины, в том числе председатель правления, а также четыре из пяти членов правления также женщины, и во второй компании (банк) женщины составляли 74% всего штата. Согласно высказыванию респондента, организация «заинтересована в поддержке гендерного разнообразия, руководствуясь при приеме на работу, карьерном продвижении и повышении квалификации и образовании работников, руководствуется исключительно их профессиональными качествами и компетенциями, трудовыми результатами».

Диаграмма 4. Поддержка гендерного разнообразия среди опрошенных компаний



Опрошенные компании с государственным участием проявили гораздо больший интерес и последовательность в поддержке гендерного разнообразия, чем частные компании (диаграмма 5).

Диаграмма 5. Поддержка гендерного разнообразия среди опрошенных компаний в зависимости от доли государственного участия в уставном капитале



Как и в ответах по поддержке гендерного разнообразия, большинство опрошенных (70,4%) отметили отсутствие каких-либо практик (формализованных и неформализованных) по продвижению гендерного разнообразия в своих компаниях. 21,3% респондентов отметили наличие неформализованных практик по поддержке гендерного разнообразия. Всего 3,7 % заявили, что их компании, в сферах которых женщины составляют более 50% персонала, формализовали гендерные инициативы.

Респондент из финансового сектора отметил, что помимо гарантированных законодательством прав работников, организация (банк) компенсирует потерю дохода работников, вышедших в отпуск, во время беременности и родов, усыновивших или удочеривших новорожденных; предоставляет дополнительные отпуска к личным событиям работника; предоставляет отпуска при вступлении в брак и т.д.

Только одна компания имела гендерную квоту для руководства. Среди компаний квазигоссектора существуют прецеденты введения формализованных практик (12%).

Одна такая компания из энергетического сектора – АО «Самрук-Энерго» подписала Заявление о поддержке семи принципов расширения прав и возможностей женщин, разработанного в рамках партнерства между Структурой «ООН-Женщины» и «Глобальным договором ООН». В результате «в 2019 году компания улучшила свой подход к решению гендерных вопросов и реализации принципа равных возможностей в своих годовых корпоративных отчетах, который включает более широкое использование данных с разбивкой по полу и более конкретных заявлений о приверженности продвижению принципа равных возможностей. Компания также обновила и улучшила свою кадровую политику и систему сбора данных и ввела практику включения как минимум одной женщины в окончательные списки кандидатов на руководящие должности»<sup>31</sup>.

---

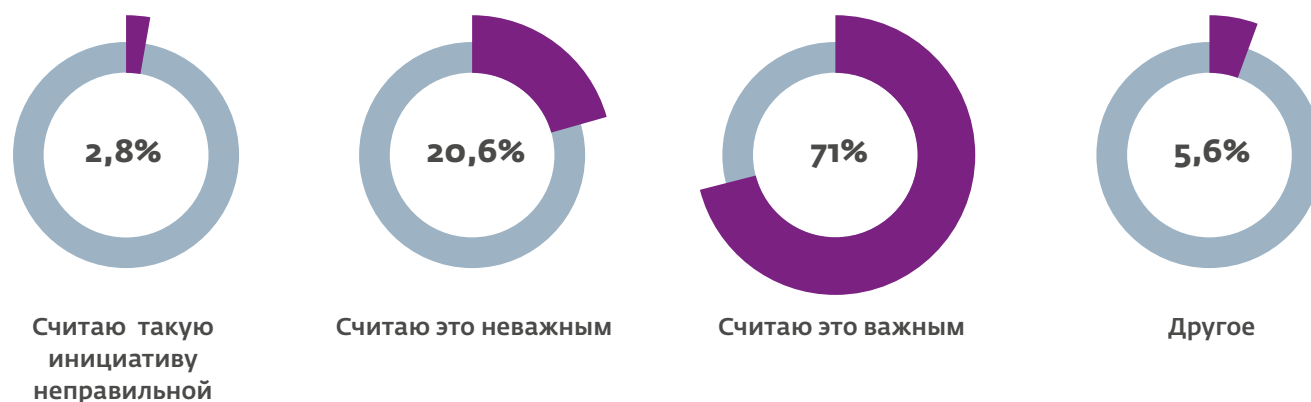
<sup>31</sup> EBRD Baseline Assessment Report on “The Role of Women In Kazakhstan Energy Sector”.  
<https://www.kazenergy.com/en/press-center/news/1994/>

**Таблица 17. «Есть ли какие-либо практики (формализованные или неформализованные) по поддержке гендерного разнообразия в Вашей компании?»**

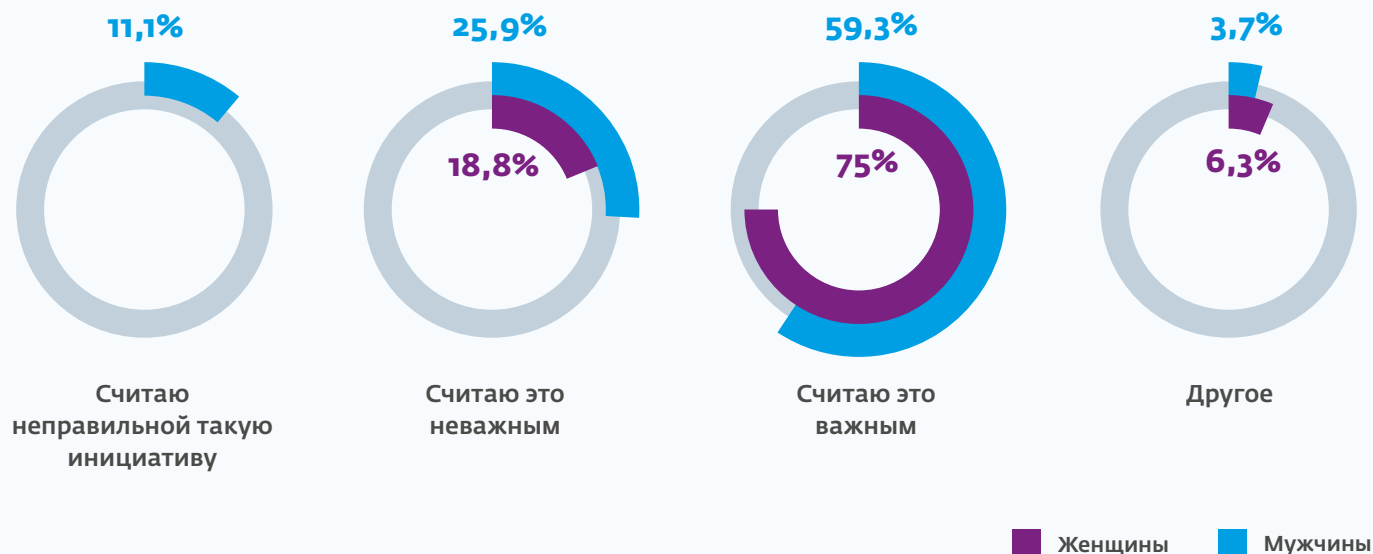
Наличие практик	В целом	Компании без государственного участия	Компании со 100%-ным государственным участием
Есть неформализованные практики	21,3%	24,3%	19,2%
Разработаны формализованные практики по гендерному разнообразию	3,7%	0	11,5%
Есть квоты по участию женщин в управлении компанией	0,9%	1,4%	0
Ничего из перечисленного	70,4%	71,4%	61,5%
Другое	3,7%	2,9%	7,7%

Тем не менее, большинство опрошенных (71%), исходя из личной позиции, считают этот вопрос гендерных инициатив важным. Лишь каждый пятый респондент (20,6%) посчитал данную инициативу неважной (диаграмма 6). Женщины проявили бóльшую поддержку таких инициатив по сравнению с мужчинами (диаграмма 7).

**Диаграмма 6. Личное отношение к инициативам по поддержке гендерного разнообразия (в %)**



**Диаграмма 7. «Каково Ваше личное отношение в целом к инициативам поддержки гендерного разнообразия в компаниях?» (гендерный разрез)**



Из практических мер, которые могли бы способствовать поддержке гендерного разнообразия, каждый пятый респондент (20,8%) отметил необходимость соблюдения принципа прозрачности при найме персонала. 16% опрошенных считают необходимым продвижение инициативы через программы образования и широкую информационную работу. Инициатива по введению тридцати-процентной квоты по участию женщин в составе руководящих органов реже всего поддерживалась респондентами.

В то же время следует отметить, что дискуссии о введении квот усиливаются. План мероприятий по реализации Концепции гендерной политики Казахстана на 2020–2022 годы содержит разработку рекомендаций по вопросам введения гендерной квоты на руководящие должности в различных секторах, включая государственный, квазигосударственный и корпоративный секторы.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> План мероприятий по реализации Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года (второй этап: 2020–2022 годы) можно найти по ссылке <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2000000315>

**Диаграмма 8. «Какие инициативы по поддержке гендерного разнообразия Вы видите актуальными для Казахстана? (в %)**



Мужчины значительно чаще женщин выбирают те меры, которые уравнивают шансы кандидатов обоих полов, например, соблюдение прозрачности при приеме на работу (29,6%), а также чаще видят необходимым введение программ менторства/наставничества (18,5%). Ни один из респондентов-мужчин не поддержал введение гендерной квоты. С другой стороны, женщины, как правило, поддерживали большее количество инициатив по гендерному разнообразию (например, образовательные программы, гендерные квоты, инициативы неформального разнообразия), в наименьшей степени отдавая предпочтение программам менторства/наставничества.

**Таблица 18. «Какие инициативы по поддержке гендерного разнообразия Вы видите актуальными для Казахстана?» (гендерный разрез)**

	Мужчины	Женщины
Прозрачность при найме	29,6%	17,7%
Программа менторства/наставничества	18,5%	10,1%
Широкая информационная работа по продвижению гендерного разнообразия	14,8%	16,5%
Программа образования	11,1%	17,7%
Изменение ценностей внутри организаций	11,1%	13,9%
Введение тридцатипроцентной квоты по участию женщин в составе руководящих органов	0	15,2%
Ничего из перечисленного	14,8%	6,3%
Другое		2,5%

В рамках открытого вопроса по поводу поддержки гендерного разнообразия, мнения разделились на две группы. Первая группа респондентов считает справедливым, когда подбор кандидатов в совет директоров происходит, исходя исключительно из квалификации и опыта, а не по признаку пола. Данная группа респондентов считает, что инициатива поддержки гендерного разнообразия не актуальна при подборе кадров:

- «Важны не гендерные отличия, а квалификация»;
- «Выбор должен быть по компетенциям человека, а не по гендерной принадлежности»;
- «При соблюдении гендерного равенства и равного подхода отдельные инициативы не требуются»;
- «Гендерная принадлежность не должна приводить ни к привилегиям, ни к ущемлению прав. Считаю, что при равных уровнях квалификации недопустимо ущемление прав по гендерному признаку»;
- «Считаю наиболее важным опыт и профессионализм членов совета директоров, правления, гендерное разнообразие вторично»;
- «Должны соблюдаться принципы меритократии и равенства полов».

Такой подход является актуальным для ряда казахстанских компаний в кадровой политике:

- «При избрании в правление или в совет директоров компании, опираемся на квалификацию и профессионализм работника»;
- «В компании действуют равные условия труда вне зависимости от пола работника».

Вторая группа респондентов отмечает важность поддержки гендерного разнообразия с учетом преимуществ, которое оно вносит в улучшение деятельности компаний.

- «Доказано, что вовлечение женщин в жизнь общества обеспечивает рост продуктивности и экономический рост»;
- «Женщины должны участвовать в управлении компанией наравне с мужчинами».
- «Считаю, что у каждой женщины должна быть возможность проявить себя и иметь равные права для самореализации»;
- «Считаем, что гендерное разнообразие является важным в развитии компании».

Респондентами отмечалось, что компании, которые они представляют, уже делают конкретные шаги по поддержке гендерного разнообразия:

- «Гендерное разнообразие имеет преимущества как экономического, так и социального характера, ввиду чего в корпоративном мире этот вопрос в настоящее время приобретает особую важность. Учитывая это, в компании соблюдается объективная кадровая политика и открытая корпоративная культура»;
- «Законодательно и на практике в компании формируются профессиональные подходы к персоналу с соблюдением гендерного равенства и равного подхода к работникам»;
- «Компания всецело стремится к поддержанию гендерного разнообразия и руководствуется принципами объективности и недискриминации при подборе кадров»;
- «Привлечение большего количества женщин в трудовую деятельность способствует росту экономики. На уровне менталитета должен закрепляться принцип равного отношения к женщинам и мужчинам».

Между тем, по мнению экспертов, принявших участие в глубинных интервью, пока даже в рамках наилучших практик корпоративного управления казахстанских компаний, нет приоритетов по поддержке разнообразия. И не только гендерного.

Мнения экспертов сходятся с результатами опроса, который выявил отсутствие каких-либо гендерных инициатив в большинстве компаний. Лишь 4% опрошенных компаний имели официальную практику продвижения гендерного разнообразия. Многие компании не предпринимали никаких конкретных шагов по этому вопросу, несмотря на признание преимуществ гендерного разнообразия. Однако в корпоративном секторе ситуация меняется, хотя и не в значительной степени. Тенденция к поддержке гендерного разнообразия постепенно становится частью общей политики государства (например, в 2020 году были введены квоты для женщин и молодёжи для избирательных списков политических партий).

По словам отдельных экспертов, необходимы меры «мягкой» поддержки женщин на государственном и корпоративном уровне с учетом консервативности взглядов на роль женщин. При этом понимание важности гендерного разнообразия должна начинаться с подрастающего поколения в виде образовательных программ, широкого информирования о возможностях женщин, показе ролевых моделей в лице успешных женщин-руководителей. Также важно не упустить региональный аспект. Учитывая, что большое количество людей проживают в регионах, в сельской местности, имеет место определенное неравенство возможностей сельских женщин и девушек, в том числе доступ к качественному образованию, которое открывает дорогу для реализации карьерных устремлений. Необходимы меры по обеспечению равного доступа к качественному образованию и обеспечению лучшей системы образования и молодежной политики для женщин и девушек на уровне регионов.

Фактически все эксперты, участвовавшие в глубинных интервью (как мужчины, так и женщины), не считают продуктивным введение квот по представительству женщин на руководящих постах в казахстанских компаниях. Высказывались опасения, что введение квот для женщин приведёт к тому, что неподготовленные женщины займут руководящие должности. Поэтому перед введением гендерных квот следует провести анализ пробелов и строгие программы обучения, чтобы обеспечить достаточное количество квалифицированных кандидатов-женщин на руководящие должности. Эксперты также предложили обратить особое внимание на меры, способствующие развитию кадрового потенциала женщин - независимых директоров.

Эксперты отмечают, что на изменение ситуации с гендерным разнообразием положительно будет влиять совокупность внешних и внутренних факторов. Казахстан не останется в стороне от общемировых тенденций. Уже есть прецеденты, когда биржи выдвигает требования к компаниям по представленности женщин в советах директоров. Все больше компаний начинает присоединяться к такой инициативе, как ESG (Environmental, Social and Governance Report), которая содержит критерии по вовлечённости женщин в управленческие решения. К казахстанским компаниям, которые листингуются на KASE и за рубежом, как и ко всем остальным, предъявляются требования о раскрытии информации по таким критериям. Эта практика потенциально может служить примером для дальнейшего продвижения гендерного разнообразия в казахстанских компаниях.

“

На мой взгляд, нельзя совсем игнорировать квоты. Они разумны как способ продвижения женщин и поощрение их к более высоким позициям. Но ни в коем случае нельзя их вводить преждевременно. Нам необходимо обеспечить наличие достаточного количества квалифицированных женщин-профессионалов для выполнения важных обязанностей членов совета директоров. Должен быть найден разумный баланс.

Женщина-эксперт с опытом работы в советах директоров крупных компаний



# 3. ЖЕНЩИНЫ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ И ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАЗАХСТАНСКИХ КОМПАНИЙ

В этом разделе исследуется связь между гендерным разнообразием в советах директоров и финансовыми показателями компании. В ходе анализа компании были разделены на три группы согласно доле женщин: компании, в совете директоров которых работают только мужчины, компании как минимум с одной женщиной в совете директоров и компании с долей женщин более 30% в совете директоров. Количественный анализ АО в Казахстане показывает положительную корреляцию между присутствием женщин в советах директоров и финансовыми показателями с точки зрения рентабельности активов (ROA) и рентабельности собственного капитала (ROE). Оба показателя являются показателями прибыльности компаний.

## 3.1. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ЖЕНЩИНАМИ В СОВЕТАХ ДИРЕКТОРОВ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ КОМПАНИЙ В КАЗАХСТАНЕ

Согласно таблице 19, гендерное разнообразие играет роль в улучшении финансовых показателей компаний. В 2019 году ROA компаний без женщин в совете директоров составила 84%, по сравнению с ROE компаний, где в совет директоров входит хотя бы одна женщина (228%). Кроме того компании, в совете директоров которых более 30% женщин, демонстрируют ещё более высокие показатели (в частности ROA таких компаний в 2019 году составил 337%).

Аналогичные результаты были получены в отношении взаимосвязи между ROE и долей женщин в советах директоров. Для каждого из анализируемых периодов рентабельность собственного капитала компаний с долей женщин более 30%, очевидно выше, чем у компаний без женщин в совете директоров.

**Таблица 19. Гендерное разнообразие и финансовые показатели АО (2017-2019 гг.)**

Год	Показатель	Женщины отсутствуют		Минимум одна женщина		Доля женщин более 30%	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
2019 г.	Среднее значение	84%	-7%	228%**	91%***	337%*	78%***
	Медиана	4%	4%	3%	6%	4%	5%
2018 г.	Среднее значение	149%	45%	163%	28%	272%*	34%
	Медиана	5%	6%	3%	6%	4%	6%
2017 г.	Среднее значение	174%	-7%	8%***	26%*	14%***	41%*
	Медиана	4%	8%	3%	6%	4%	7%
2017-2019 гг.	Среднее значение	136%	10%	132%	48%*	206%	51%*
	Медиана	0%	0%	3%	6%	4%	6%

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевятипятипроцентную вероятность быть верным.

- \*\*\* Значимость на уровне 1%.
- \*\* Значимость на уровне 5%.
- \* Значимость на уровне 10%.

**Диаграмма 9. Средняя рентабельность активов (2017-2019 гг.)**

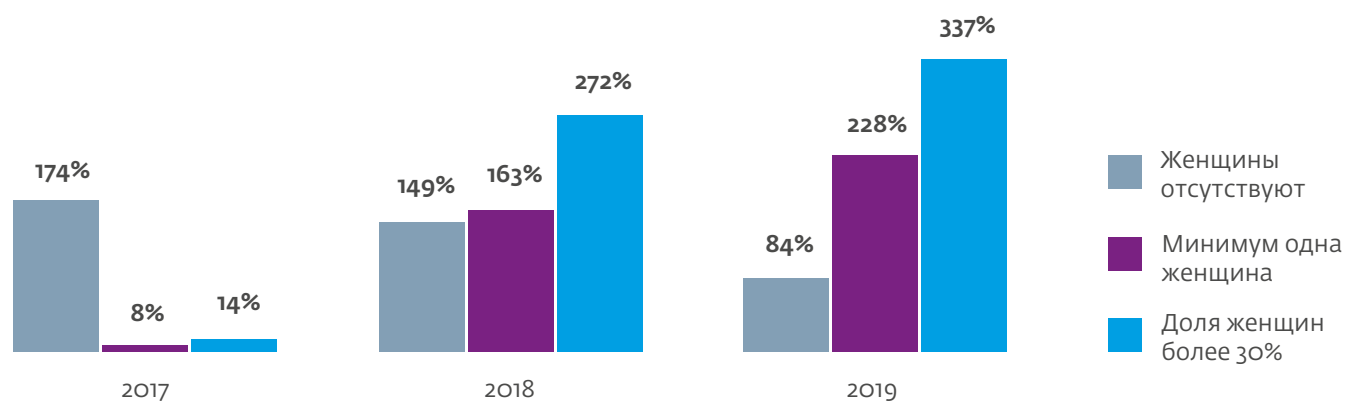
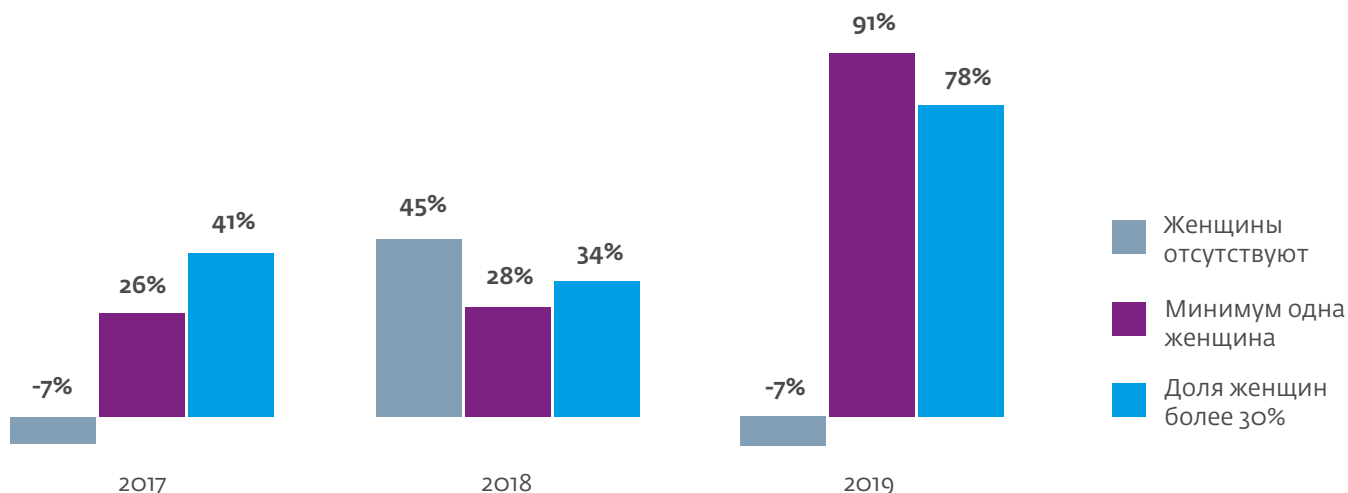


Диаграмма 10. Средняя доходность собственного капитала (2017-2019 гг.)



### 3.2. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ГЕНДЕРНЫМ РАЗНООБРАЗИЕМ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОТРАСЛИ

Компании с наиболее разнообразным гендерным составом совета директоров представлены в следующих отраслях, в которых в целом работает больше женщин:

- Искусство, развлечение и отдых (36% всех мест советов директоров);
- Здравоохранение и социальное обслуживание населения (35% всех мест советов директоров);
- Образование (29% всех мест советов директоров).

В финансовой и страховой деятельности наблюдается наибольшее общее количество женщин – членов совета директоров (116), что подтверждает факт наличия в этих компаниях более многочисленного состава совета директоров.

Наименее представлены женщины в следующих отраслях:

- Сельское, лесное и рыбное хозяйства (12% всех мест советов директоров);
- Горнодобывающая промышленность (11% всех мест советов директоров);
- Электроэнергия, газ, пар и воздушное кондиционирование (10% всех мест советов директоров).

Таблица 20. Показатели разнообразия в АО по отраслям (2019 г.)

Сфера деятельности	Количество компаний	Количество компаний с советами директоров	Количество компаний, в состав совета директоров которых входят женщины	Доля женщин в советах директоров	Всего мест в совете директоров	Общее количество женщин в советах директоров
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	19	11	4	12%	43	6
Горнодобывающая промышленность	46	30	10	11%	141	13
Обрабатывающая промышленность	123	87	42	18%	342	60
Электроэнергия, газ, пар и воздушное кондиционирование	39	31	12	10%	150	15
Водоснабжение; канализационная система, сбор и удаление отходов	6	6	4	19%	21	4
Строительство	36	22	12	16%	98	15
Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов	24	17	10	28%	58	16
Транспорт, складское хозяйство	67	49	28	17%	242	32
Проживание и питание	4	3	1	33%	14	3
Информация и связь	32	28	17	21%	135	24
Финансовые и страховые услуги	165	143	82	20%	648	116
Операции с недвижимым имуществом	47	30	21	25%	122	27
Услуги профессиональные, научные и технические	90	66	34	16%	347	48
Административное и вспомогательное обслуживание	14	12	6	16%	61	7
Государственное управление и оборона, обязательное социальное обеспечение	5	5	4	23%	29	7
Образование	37	24	18	29%	150	46
Здравоохранение и социальное обслуживание населения	19	10	6	35%	47	18
Искусство, развлечение и отдых	9	6	4	36%	29	10
Услуги прочие	6	5	2	13%	19	2
Всего	788	585	317	19%	2696	469

Таблица 21. Гендерное разнообразие и финансовые показатели АО по отраслям (2019 г.)

Сфера деятельности	Женщины отсутствуют		Как минимум одна женщина		Доля женщин более 30%	
	ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
Сельское, лесное и рыбное хозяйство	15%	24%	13%	14%	10%	13%
Горнодобывающая промышленность	22%	13%	34%	84%*	36%	88%*
Обрабатывающая промышленность	34%	-4%	4%*	-9%	9%**	-2%
Электроэнергия, газ, пар и воздушное кондиционирование	1%	4%	2%	3%	3%	3%
Водоснабжение; канализационная система, сбор и удаление отходов	-1%	-1%	42%	66%	16%	25%
Строительство	0%	9%	5%	12%	-4%	-12%
Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов	6%	18%	0%	-6%	-1%	8%
Транспорт, складское хозяйство	18%	-16%	7%	125%*	8%	223%**
Проживание и питание	-11%	12%	-4%	-4%	-4%	-4%
Информация и связь	14%	15%	7%	10%	6%	7%
Финансовые и страховые услуги	-106%	-1%	484%*	16%	812%***	10%
Операции с недвижимым имуществом	3%	-9%	9%	51%	9%	71%
Услуги профессиональные, научные и технические	3%	43%	6%	9%	8%	13%
Административное и вспомогательное обслуживание	-4%	-8%	41%	66%	19%*	27%
Государственное управление и оборона, обязательное социальное обеспечение	0%	0%	7%	7%	-1%	-19%
Образование	21%	35%	397%**	621%**	6%	8%
Здравоохранение и социальное обслуживание населения	19%	21%	3%	5%	3%	5%
Искусство, развлечение и отдых	342%	-673%	9%**	2320%**	13%**	3090%**
Прочее	5722%	-330%	16%***	36%*	16%***	36%*

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевяностопроцентную вероятность.

\*\*\*

Значимость на уровне 1%.

\*\*

Значимость на уровне 5%.

\*

Значимость на уровне 10%.

Анализ по отраслям показал, что не во всех отраслях присутствие женщин связано с более высокими финансовыми показателями. Тем не менее, это можно объяснить тем, что во многих видах деятельности женщин недостаточно, и они не могут повлиять на результаты деятельности компании. В тех сферах деятельности, где представлено большее количество женщин, их присутствие оказывает положительное влияние. Например, компании с гендерно-разнообразным советом директоров, работающие в сфере финансовых и страховых услуг, имеют более высокий ROE (10%) и ROA (812%) по сравнению с компаниями, в которых в совет директоров входят только мужчины (средний ROA (-106%) и ROE (-1%) отрицательные). В следующем разделе будет представлен более подробный анализ финансовых компаний, поскольку их количество в выборке акционерных обществ занимает больший вес. Остальные компании других отраслей были сгруппированы как нефинансовые компании.

### 3.3. ГЕНДЕРНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ В ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЯХ КАЗАХСТАНА

Финансовый сектор Казахстана, в большей мере представленный банками, обеспечивает 3,4% ВВП страны (отчётные данные за 2020 год)<sup>33</sup>. Анализ показывает, что доля женщин в финансовых компаниях (21%) несколько выше, чем в нефинансовых компаниях (18%). Это может быть связано с тем, что в этом секторе занято сравнительно большое количество женщин (58% наёмных работников – женщины). Это указывает на высокую степень разнообразия кадровых ресурсов этого сектора, что приводит к увеличению возможностей для женщин продвигаться по карьерной лестнице в советы директоров.

**Таблица 22. Женщины в советах директоров финансовых и нефинансовых компаний (2019 г.)**

Компании	Количество компаний	Доля женщин в совете директоров
Финансовые	212	21%
Нефинансовые	576	18%

Таблица 22 показывает общие характеристики финансовых компаний. Доля женщин в советах директоров финансовых компаний не изменилась с 2017 года. В среднем в правление входит от четырех до пяти членов, и обычно только одна из них – женщина.

<sup>33</sup> Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. <https://stat.gov.kz/>

Таблица 23. Показатели разнообразия финансовых компаний (2017-2019 гг.)

Финансовые компании	2019	2018	2017
Общее количество компаний	212	212	212
Количество компаний, где имеется информация по советам директоров	173	169	170
Количество компаний с женщинами в совете директоров	103	99	99
Численность членов советов директоров	4,5	4,4	4,3
Среднее количество женщин в советах директоров	0,8	0,8	0,8
Общее количество мест в совете директоров	770	743	730
Количество женщин в советах директоров	143	136	136
Доля женщин в советах директоров	21,3%	21,1%	21,0%

Из 173 финансовых компаний, где имеется информация по советам директоров, только 103 имеют женщин в советах директоров. В 40% (70 компаний) женщины не входили в советы директоров. В 72 компаниях представлено только по одной женщине в советах директоров, и только в 8 компаниях в состав совета директоров входили три женщины.

Финансовые компании с большим количеством женщин в совете директоров показали более высокие показатели ROA и ROE. В целом, однозначно можно сказать, что чем больше женщин, тем лучше показатели. Например, для финансовых компаний, в которых есть хотя бы одна женщина – член совета директоров, средний ROA составляет 387%, что значительно выше по сравнению с ROA компаний без женщин (-92%). Примечательно, что компании, в которых доля женщин превышает 30%, имеют даже лучшие результаты (ROA 625%). ROE финансовых компаний без женщин в составе правления (-2%) также явно меньше, чем у других компаний. Среди нефинансового сектора компании с женщинами в совете директоров превосходят с точки зрения как рентабельности активов, так и рентабельности собственного капитала компании, в состав совета директоров которых входят только мужчины..

Table 24. Women on Board in Financial Companies (2019)

Количество женщин	Количество компаний
0	70
1	72
2	23
3	7
4 и более	1

Таблица 25. Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели финансовых и нефинансовых АО (2019 г.)

Компании	Показатели	Женщины отсутствуют		Минимум одна женщина		Доля женщин более 30%	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
Финансовые	Среднее значение	-92%	-2%	387%**	23%*	625%***	24%*
	Медиана	3%	5%	3%	6%	3%	5%
Нефинансовые	Среднее значение	149%	-9%	152%	124%*	194%	105%*
	Медиана	4%	4%	152%**	6%	4%	5%

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевятипятипроцентную вероятность.

- \*\*\* Значимость на уровне 1%.
- \*\* Значимость на уровне 5%.
- \* Значимость на уровне 10%.

### 3.4. ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ГЕНДЕРНЫМ РАЗНООБРАЗИЕМ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ И ФИНАНСОВЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ РАЗМЕРА КОМПАНИИ

Более половины всех действующих АО – это малые предприятия с численностью сотрудников до 100 человек. Однако в выборке малые предприятия представлены меньше всего из-за того, что такие предприятия представляют финансовую отчетность в упрощенной форме, и это делает невозможным получение полной информации о финансовых показателях. Говоря о гендерном разнообразии, доля женщин несколько выше в малых компаниях (22%), чем в средних и крупных компаниях. В составе правления 135 из 240 малых компаний представлено не менее одной женщины.

Таблица 26. Показатели гендерного разнообразия АО в зависимости от размера компании (2019 г.)

Размер	Количество компаний	Количество компаний с советами директоров	Количество компаний с женщинами в советах директоров	В среднем доля женщин в советах директоров	Общее количество мест в советах директоров	Общее количество женщин – членов советов директоров
Крупные	290	228	128	18%	1157	196
Средние	156	117	54	17%	533	83
Малые	342	240	135	22%	1006	190

Среди малых и средних компаний те компании, в совет директоров которых входила хотя бы одна женщина, превосходили по средним показателям ROA и ROE, и ещё выше результат по данным показателям был достигнут компаниями с тридцатипроцентной долей женщин в совете директоров. В отношении среднего ROE крупные компании с женщинами в совете директоров превосходят компании (крупные), в совете директоров которых представлены только мужчины.

Таблица 27. Гендерное разнообразие в советах директоров и финансовые показатели АО по размеру компании (2019 г.)

Размер	Показатели	Женщины отсутствуют		Как минимум одна женщина в советах директоров		Доля женщин более 30% в советах директоров	
		ROA	ROE	ROA	ROE	ROA	ROE
Крупные	Среднее значение	8%	11%	6%	26%*	10%	32%*
	Медиана	6%	12%	3%*	9%	4%	9%
Средние	Среднее значение	21%	-34%	427%***	24%*	707%***	38%*
	Медиана	4%	4%	3%	1%	5%	1%
Малые	Среднее значение	204%	-8%	364%*	185%**	444%**	128%*
	Медиана	3%	2%	4%	5%	3%	4%

**Примечание:** В таблице показаны средние значения и медианы каждой из перечисленных переменных. Статистическая значимость показывает, что связь между двумя и более переменными имеет неслучайный характер. Например, статистическая значимость на уровне 10% означает, что результат имеет девяностопроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 5% означает, что результат имеет девяностопятипроцентную вероятность быть верным; статистическая значимость на уровне 1% означает, что результат имеет девяностодевятипятипроцентную вероятность.

- \*\*\* Значимость на уровне 1%.
- \*\* Значимость на уровне 5%.
- \* Значимость на уровне 10%.

Был проведен регрессионный анализ, в котором доля женщин в составе правления увеличивалась на один процент, при этом другие переменные оставались неизменными для определения изменений финансовых переменных в компаниях разного размера. Для небольших компаний анализ не показывает статистически значимой связи между финансовыми показателями и увеличением доли женщин в составе правления. Для средних компаний увеличение доли женщин на 1% в совете директоров повышает ROA на 14% и ROE – на 25%. Эта статистически значимая взаимосвязь сохраняется и для крупных компаний. Эти результаты являются убедительным доказательством в пользу большего продвижения гендерного разнообразия в советах директоров. Полные результаты доступны в Приложении B, C, D, E, F и G.

**Таблица 28. Финансовое влияние гендерного разнообразия в советах директоров казахстанских компаний с использованием регрессионных моделей**

Увеличение доли женщин в компаниях разного размера	Изменение финансовой переменной
Увеличение доли женщин на 1%*	Рост ROA на 5%
	Рост ROE на 8%
Увеличение доли женщин в средних компаниях на 1%	Рост ROA на 14%
	Рост ROE на 25%
Увеличение доли женщин в крупных компаниях на 1%	Рост ROA на 7%
	Рост ROE на 6%

\*Результаты для малых компаний были статистически незначимыми.





## 4. РАБОТА В НАПРАВЛЕНИИ БОЛЬШЕГО ГЕНДЕРНОГО РАЗНООБРАЗИЯ

Для продвижения гендерного разнообразия необходимо осуществлять ключевые инициативы многочисленными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Помимо требований регулирующих органов, компаниям требуется установить политику, которая сможет привлекать и удерживать талантливых женщин, особенно в тех случаях, когда они сталкиваются с обязанностями вне работы. Кроме того, институт директоров, профессиональные и отраслевые органы, а также фондовые биржи имеют возможность продвигать квалифицированных женщин в различных компаниях. Всемирные и местные сообщества женщин-директоров играют решающую роль в обеспечении наставничества, менторства, а также в предоставлении спонсорства для начинающих женщин-директоров. Женщинам необходимо самостоятельно создать свое сообщество и продвигать его с целью максимального использования своих возможностей.

Множество исследований подходов к продвижению большего гендерного разнообразия в советах директоров и на руководящих должностях по всему миру предоставляют различные методы, которые закладывают основу для устойчивых изменений. Ниже приведены общие рекомендации для советов директоров, компаний и политиков в Казахстане.

### 4.1. ЧТО МОГУТ ПРЕДПРИНЯТЬ СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ

Приверженность к разнообразию должна начинаться с высшего руководства компании. Совет директоров задает тон, который отражается на всей компании, а гендерное разнообразие в совете директоров и высшем руководстве, как правило, способствует дальнейшему разнообразию внутри компании. Исследование компании Deloitte, проведенное в 2017 году, показало, что в совет директоров компаний, возглавляемых женщиной-председателем, входят почти вдвое больше женщин, чем в компаниях, возглавляемых мужчиной (29% и 16% соответственно). То же самое наблюдается в совете директоров компаний, где генеральным директором является женщина: в совет директоров входят вдвое больше женщин, чем в компаниях, где генеральный директор – мужчина (29% и 15% соответственно)<sup>34</sup>. Совет директоров и высшее руководство, состоящее из представителей разных полов, демонстрируют настоящую приверженность гендерному равенству и, следовательно, имеют все возможности для продвижения дальнейшего гендерного разнообразия в компании.

Следовательно, гендерное разнообразие должно начинаться в советах директоров. Если совет директоров серьезно относится к гендерному разнообразию, то это должно быть четко отражено в его структуре и составе, процедурах найма и назначения, процессах оценки, планировании преемственности и коммуникации на заседаниях совета. Важно помнить о том, что «разнообразие в совете директоров – это в равной степени культура и признание разнообразия взглядов внутри, так и разнообразие (гендерное или иное) вне совета директоров»<sup>35</sup>.

Исследования рекомендуют советам директоров принять следующие меры для продвижения гендерного разнообразия в советах директоров компаний:

1. Разработать политику и процедуры обновления совета директоров, включающие поэтапное увеличение доли женщин в советах директоров и исполнительных органах с конкретными и измеримыми целями по достижению баланса и разнообразия (по опыту, функциональной, индустриальной и глобальной экспертизам, знаниям, навыкам), разместив их в публичном пространстве.<sup>36</sup>
2. Необходимо убедиться, что критерии выбора компетенций нового директора достаточно широки для привлечения большего количества потенциальных кандидатов, включая женщин, чьи компетенции соответствуют Карте компетенций членов совета директоров компании.<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective (5th Edition),” (2017): 3.

<sup>35</sup> International Corporate Governance Network, “ICGN Guidance on Diversity on Boards” (2016): 11.

<sup>36</sup> Необходимо отметить, что такие требования уже были представлены для компаний квазигосударственного сектора. Согласно письма заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан № 21-14/04-448//20-01-38.33(1) от 27.10.2021г. государственным органам поручено обеспечение включения в планы развития предприятий квазигосударственного сектора до 2030 г. отчетность по трём показателям: 1) поэтапное повышение доли женщин в совете директоров, 2) поэтапное повышение доли женщин в исполнительных органах, 3) поэтапное повышение доли руководителей-женщин в структурных подразделениях организаций.

<sup>37</sup> IoD Competency Framework, 2016. Institute of Directors - <https://www.iod.com/training/iod-approach/iod-competency-framework>.

3. По итогам оценки (самооценки) совета директоров<sup>38</sup> выявлять недостаточный уровень разнообразия (возрастного, профессионального, гендерного) состава совета директоров.
4. Обеспечить формальную и тщательную программу адаптации для новых директоров, особенно при приёме на работу в течение первого срока их полномочий (как женщин, так и мужчин) для их полного понимания своих обязанностей и ответственности, а также их эффективного участия в обсуждениях в совете директоров. Действующим женщинам-директорам следует предоставлять программы непрерывного обучения для их дальнейшего продвижения на руководящие должности (председателя комитета, председателя совета директоров).
5. Создать систему отбора на должности в совет директоров посредством сотрудничества с профессиональными/отраслевыми организациями и институтами директоров. Такая практика может помочь совету наладить отношения с более широким и разнообразным кругом кандидатов, которые могут не входить в существующие объединения директоров.
6. Разработать и опубликовать информацию о политике обновления совета директоров для мониторинга, анализа и отчетности совета директоров о результатах достижения целей разнообразия. Совет директоров должен анализировать прогресс и ежегодно отчитываться перед акционерами и заинтересованными сторонами.
7. Председатель совета директоров должен поощрять и развивать разнообразие, в том числе разнообразие мышления, мнений и информации в совете директоров, тем самым способствуя проведению конструктивных обсуждений и гарантируя, что новые независимые директора, а также директора из числа меньшинств могут вносить эффективный вклад в общий диалог.
8. Осуществлять надзор за высшим руководством при разработке и реализации политики и инициатив в области разнообразия, а также обеспечить постоянные обсуждения, обучение и проведение отчетности по вопросам разнообразия в рамках всей организации.
9. Улучшить качество и доступность ESG-информации в публичной отчетности компаний в отношении компонентов «S» (социальная политика: права человека, льготы, корпоративная социальная ответственность, разнообразие и инклюзивность, привлечение и удержание талантов, справедливая оплата труда с детализацией по отдельным социальным группам, в том числе гендерным) и «G» (политики в области корпоративного управления, эффективность совета директоров и его прозрачность).

<sup>38</sup> На сегодняшний день, Типовой кодекс корпоративного управления для контролируемых государством акционерных обществ, утвержденный Приказом Министра национальной экономики Республики Казахстан от 5 октября 2018 г. предусматривает проведение ежегодной самооценки советом директоров и внешнюю оценку совета директоров один раз в три года.

## 4.2. ЧТО МОГУТ ПРЕДПРИНЯТЬ КОМПАНИИ

Компании, которые не используют весь кадровый потенциал квалифицированных женщин, рискуют отстать в конкурентной среде. Проблемы и возможности, связанные с гендерным разнообразием, распространяются на все уровни компании. Следовательно, цели и стратегии обеспечения разнообразия рекомендуется интегрировать на все уровни организационной структуры. Поэтому, компании могут рассмотреть следующие меры:

- 1.** Проводить внутренний гендерный аудит на предмет оценки текущих практик и процедур найма и продвижения по службе для разработки корпоративных политик разнообразия и инклюзивности.<sup>39</sup> Такие политики должны включать как минимум следующее:
  - приверженность разнообразию и равенству при найме, обучении, продвижении по службе и оплате;
  - защита от дискриминации/домогательств по признаку возраста, пола, расы, религии, наличия инвалидности, брачного статуса, беременности и материнства;
  - меры по борьбе с дискриминацией и домогательствами, включая механизмы отчётности и рассмотрения жалоб третьими сторонами;
  - руководящие принципы, поощряющие вовлечение женщин в процесс найма и продвижения по службе, включающие гибкое управление талантливыми сотрудниками и практики, учитывающие интересы семей.
- 2.** Формировать собственный потенциал женщин среднего уровня менеджмента, имеющих сильные профессиональные навыки и готовых делать карьеру на более высоком уровне. Необходимо в большей степени использовать их кадровый потенциал: выявлять таланты, создать условия для их поддержки в профессиональном плане.
- 3.** Разработать и опубликовать информацию о конкретных и измеримых целях по увеличению представленности женщин на всех уровнях, включая высшее руководство и членов совета директоров. Затем эти цели могут быть включены в оценку эффективности, проводимую высшим руководством и руководителями. В идеале цели разнообразия должны быть частью системы ключевых показателей эффективности (KPI) и учитываться сотрудниками всех уровней.

---

<sup>39</sup> Существующие системы найма и продвижения в компании являются результатом традиционных устаревших систем и обновляются на разовой основе или при необходимости и поэтому регулярно не учитывают особенности разнообразия. Например, в качестве ответной меры на последствия пандемии COVID-19, были введены внутренние кадровые политики и системы гибкого рабочего графика, но вместе с этим иногда воздействие пандемии на работающих матерей и лиц, осуществляющих уход, не принималось должным образом или не учитывалось.

4. Инициировать программы наставничества и спонсорства, напрямую связанных с показателями эффективности для обеспечения прозрачных и четких критериев возможностей развития для женщин и мужчин.
5. Проводить обучение руководителей/топ-менеджеров по вопросам управления разнообразием, неосознанным предубеждениям и стереотипам, а также важности эмоционального интеллекта. Улучшение навыков и понимания данных вопросов руководителями/топ-менеджерами в преимущественно мужской рабочей среде может привести к расширению гендерного разнообразия на рабочем месте.
6. Обеспечивать публичное освещение высокоэффективных женщин и успешных инициатив, разработанных женщинами, для укрепления культуры разнообразия и инклюзивности, которая подчеркивает компетентные и способные женские примеры для подражания.
7. Выявлять ведущих влиятельных менеджеров/лидеров - мужчин и поддерживать их в реализации изменений и стимулировании их действий для обеспечения гендерного разнообразия в компании. Следует поощрять мужчин, намеренно приглашающих женщин к участию в ключевых стратегических встречах, а также приглашающих и включающих их в свои профессиональные группы и деловые круги для расширения сообщества и признания их важности<sup>40</sup>.
8. Сотрудничать с учебными учреждениями и профессиональными/отраслевыми организациями для набора и обучения талантливых женщин.
9. Включить гендерные и другие показатели разнообразия в годовые отчеты компании.
10. Разработать и внедрить систему благоприятной рабочей среды для успешной работы женщин и мужчин путем предоставления родителям услуг по уходу за детьми при поддержке работодателя и иных программ, учитывающих интересы семьи, систему гибкого режима работы без физической или географической привязки к рабочему месту (которая фиксируется в электронном или бумажном формате) с четко определенными критериями работы для того, чтобы сотрудники могли в большей мере управлять своим временем, рабочими и личными обязательствами.

<sup>40</sup> Для получения дополнительной информации об этой стратегии, посетите веб-сайт: <https://malechampionsofchange.com/about-us/>

### 4.3. ЧТО МОГУТ ПРЕДПРИНЯТЬ ПОЛИТИКИ

На страновом уровне необходимо фокусировать внимание политиков, регуляторов, профессиональных сообществ на обсуждение и принятие конкретных мер по повышению уровня представительства женщин в советах директоров и на руководящих постах.

В распоряжении государства есть различные инструменты влияния на уровень гендерного разнообразия, включая «жесткие» и «мягкие» меры, налогово-бюджетную политику, правоприменение и партнерство с частным сектором. Регулирующим органам следует учитывать взаимодействие, согласованность и взаимодополняемость между различными правилами и стратегиями, а также их способность контролировать и обеспечивать соблюдение таких правил. В то же время правительству следует избегать чрезмерного регулирования, балансировать между различными политиками и смягчать непредвиденные последствия. В идеальном случае, правительство должно сотрудничать и консультироваться с другими ключевыми заинтересованными сторонами, включая частный сектор, чтобы поддерживать и стимулировать более строгое соблюдение требований.

Ниже приведены некоторые меры для поощрения гендерного разнообразия, которые используются во всем мире:

1. Установить цели по увеличению представленности женщин в листингующихся на бирже компаниях, в особенности в правлении и совете директоров.
2. Поощрять или требовать<sup>41</sup> раскрытия показателей, связанных с разнообразием, включая процентную долю женщин на всех уровнях организации, разрыв в оплате труда, текучесть кадров, расходы на обучение с разбивкой по полу и меры, принятые для обеспечения соблюдения гендерных требований на всех уровнях<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> В 2018 году Казахстанская фондовая биржа (KASE) в сотрудничестве с IFC разработала и внедрила Методологию подготовки экологического, социального и управленческого отчета для улучшения практики раскрытия информации листинговыми компаниями. Методология включает в себя показатели отчетности, такие как информация о разнообразии и равных возможностях, обучении сотрудников и оценке их работы с разбивкой по полу, базовая ставка вознаграждения для мужчин и женщин за одинаковую работу, процент женщин в советах директоров и т. д. Методология доступна на официальном веб-сайте KASE: [https://kase.kz/files/normative\\_base/met\\_ekolog\\_soc.pdf](https://kase.kz/files/normative_base/met_ekolog_soc.pdf).

<sup>42</sup> Sustainable Stock Exchanges Initiative, How Stock Exchanges can Advance Gender Equality, March 2017, 8.

3. Поощрять или требовать от компаний разработку и раскрытие политики многообразия (включая цели многообразия для совета директоров, высшего руководства и всей деятельности компании) и соответствующие стратегии, инициативы и руководства для достижения этих целей.
4. Разработать или изменить положения о борьбе с дискриминацией и домогательством на рабочем месте для создания более безопасной рабочей среды для всех, включая женщин.
5. Разработать или изменить правила, обеспечивающие равную оплату труда мужчин и женщин, выполняющих равноценную работу. Создать независимый орган для продвижения справедливой практики и правил на рынке труда, а также для урегулирования споров по гендерным вопросам и разнообразию между сотрудниками и организациями.
6. Разработать или изменить правила для улучшения и защиты родительских прав с целью побуждать женщин возвращаться на работу после декретного отпуска, а мужчин - брать отпуск по уходу за ребёнком.
7. Рассмотреть возможность предоставления налоговых льгот, налоговых скидок или субсидий компаниям или частным лицам при условии продвижения политики, учитывающей интересы семей.
8. Разработать страновое руководство по достижению гендерного разнообразия с целью повышения осведомлённости о гендерном разнообразии.
9. Инициировать создание профессионального сообщества с целью поддержки женщин с целью повышения уровня экспертности, помощи в их наставничестве и обучении, создании сети полезных деловых связей, содействия устойчивой карьеры женщин через распространение информации о лучших международных практиках, которая помогла бы женщинам в построении карьеры на руководящих должностях.

# ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ И ЦИФРЫ

54%

В совет директоров 54% компаний, включенных в выборку, входят женщины.



Они составляют

17%

от всех членов совета директоров.

Представлены компании с женщинами-членами совета директоров.



выше ROA



выше ROE

48%

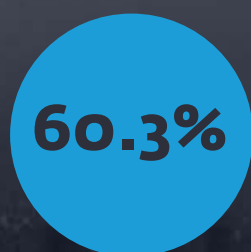


В совет директоров 48% компаний входят одна-две женщины.

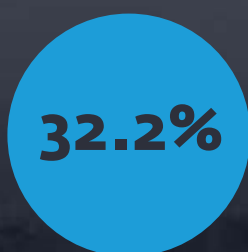
5.8%



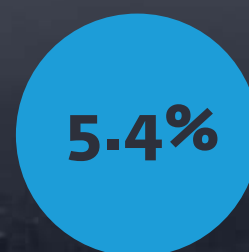
В совет директоров 5,8% компаний входят три и более женщины.



женщин составляют  
рабочую силу Казахстана.



разница в заработной  
плате женщин и  
мужчин.



уровень безработицы  
на женском рынке  
труда.

43%

доля женщин на **руководящих  
должностях в правительстве.**



56%

респондентов  
считают, что  
увеличение  
присутствия  
женщин в советах директоров  
(более 30%) может положительно  
повлиять на перечисленные  
показатели деятельности  
компаний.

50,9%

компаний не  
заинтересованы  
в поддержке  
гендерного  
разнообразия.

70.4%

респондентов отметили  
отсутствие практики  
поддержки гендерного  
разнообразия в их  
компаниях.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А. ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ ПО ОТРАСЛЯМ В ВЫБОРКЕ

Сфера деятельности	Зарегистриро- ванные АО	Действующие АО	АО в выборке	Доля АО в выборке к действующим АО (%)
Всего	1 791	1 025	788	77%
Сельское, лесное и рыбное хозяйства	57	24	19	79%
Горнодобывающая промышленность	61	53	46	87%
Обрабатывающая промышленность	245	141	123	87%
Электроэнергия, газ, пар и воздушное кондиционирование	55	44	39	89%
Водоснабжение; канализационная система, сбор и удаление отходов	11	5	5	100%
Строительство	141	51	36	71%
Оптовая и розничная торговля, ремонт автомобилей и мотоциклов	247	44	24	55%
Транспорт, складское хозяйство	126	77	67	87%
Проживание и питание	14	6	4	67%
Информация и связь	62	39	32	82%
Финансовые и страховые услуги	316	211	165	78%
Операции с недвижимым имуществом	94	75	47	63%
Услуги профессиональные, научные и технические	187	110	90	82%
Административное и вспомогательное обслуживание	27	17	14	82%
Государственное управление и оборона, обязательное социальное обеспечение	6	6	5	83%
Образование	78	73	37	51%
Здравоохранение и социальное обслуживание населения	29	26	19	73%
Искусство, развлечение и отдых	14	9	9	100%
Прочее	21	14	7	50%

## ПРИЛОЖЕНИЕ А2. ПРЕДСТАВЛЕННОСТЬ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ В ВЫБОРКЕ ПО РАЗМЕРУ (ПО ЧИСЛЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ)

Размер АО	Зарегистриро- ванные АО	Действую- щие АО	АО в выборке	Доля АО в выборке к действующим АО (%)
Всего	1 791	1 025	788	77%
Малые	1 299	551	342	62%
Средние	175	164	156	95%
Крупные	317	310	290	94%

## ПРИЛОЖЕНИЕ В. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННЫХ МОДЕЛЕЙ, ПОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ROA (РАЗМЕР КОМПАНИИ КАК ФИКТИВНАЯ ПЕРЕМЕННАЯ)

Hypothesis II – ALL SIZES ROA			
Unbalanced Panel: n =331, T = 1-3, N = 821			
Coefficients:	Estimate	Pr(> t )	
(Intercept)	0.08	0.09	.
women share	0.05	0.04	*
government share	0.00006	0.59	
sizeLarge	0.03	0.02	
sizeSmall	0.03	0.08	.
group_okedAgriculture, forestry and fisheries	0.09	0.11	
group_okedArts, entertainment and recreation	0.05	0.39	
group_okedBuilding	0.02	0.60	
group_okedEducation	-0.0009	0.98	
group_okedFinancial and insurance activities	0.01	0.70	
group_okedHealth care	-0.03	0.58	
group_okedInformation and communication	0.03	0.46	
group_okedManufacturing industry	0.02	0.70	
group_okedMining and quarrying	0.08	0.15	
group_okedOthers	0.07	0.36	
group_okedPower supply	-0.02	0.66	
group_okedProfessional, scientific and technical activities	-0.009	0.80	
group_okedProviding accommodation and catering services	-0.06	0.50	
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.02	0.68	
group_okedReal estate operations	0.01	0.78	
group_okedTransport and storage	-0.03	0.43	
group_okedWater supply	-0.01	0.83	
group_okedWholesale and retail trade	-0.05	0.27	
regionAktobe	-0.01	0.003	**
regionAlmaty	-0.12	0.007	**
regionAlmaty city	-0.08	0.01	*
regionAtyrau	-0.06	0.19	
regionEast Kazakhstan	-0.05	0.21	
regionKaraganda	-0.01	0.02	*
regionKostanay	-0.07	0.17	
regionKyzylordinskaya	-0.06	0.43	
regionMangystau	-0.11	0.005	**
regionNorth Kazakhstan	-0.13	0.007	**
regionNur-Sultan city	-0.09	0.005	**
regionPavlodar	-0.09	0.02	*
regionShymkent	-0.01	0.003	**
regionTurkestan	-0.06	0.22	.
regionWest Kazakhstan	-0.02	0.68	
regionZhambyl	-0.10	0.04	*
R-Squared: 0.17130			
Adj. R-Squared: 0.12617			
F-statistic: 4.25386 on 38 and 782 DF, p-value: < 0.00001			

## ПРИЛОЖЕНИЕ С. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ, ПОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВЛИЯНИЕ НА ROE (РАЗМЕР КОМПАНИИ КАК ФИКТИВНАЯ ПЕРЕМЕННАЯ)

Hypothesis II – ALL SIZES ROE		
Unbalanced Panel: n =331, T = 1-3, N = 821		
Coefficients:	Estimate	Pr(> t )
(Intercept)	0.02	0.85
women share	0.08	0.06 .
government share	0.00013	0.51
sizeLarge	0.11	0.000024 ***
sizeSmall	0.06	0.02 *
group_okedAgriculture, forestry and fisheries	0.07	0.49
group_okedArts, entertainment and recreation	0.14	0.15
group_okedBuilding	0.07	0.36
group_okedEducation	-0.03	0.72
group_okedFinancial and insurance activities	0.05	0.46
group_okedHealth care	-0.05	0.51
group_okedInformation and communication	0.04	0.62
group_okedManufacturing industry	0.03	0.69
group_okedMining and quarrying	0.12	0.19
group_okedOthers	0.18	0.14
group_okedPower supply	-0.04	0.55
group_okedProfessional, scientific and technical activities	-0.01	0.87
group_okedProviding accommodation and catering services	-0.06	0.71
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.02	0.88
group_okedReal estate operations	0.02	0.85
group_okedTransport and storage	0.00086	0.99
group_okedWater supply	-0.03	0.77
group_okedWholesale and retail trade	-0.032	0.57
regionAktobe	-0.15	0.05 .
regionAlmaty	-0.02	0.81
regionAlmaty city	-0.02	0.65
regionAtyrau	0.0032	0.97
regionEast Kazakhstan	-0.04	0.52
regionKaraganda	-0.06	0.49
regionKostanay	-0.13	0.15
regionKyzylordinskaya	0.03	0.86
regionMangystau	-0.12	0.09 .
regionNorth Kazakhstan	-0.02	0.81
regionNur-Sultan city	-0.06	0.28
regionPavlodar	-0.09	0.20
regionShymkent	-0.11	0.09 .
regionTurkestan	-0.02	0.82
regionWest Kazakhstan	-0.07	0.36
regionZhambyl	-0.05	0.55
R-Squared: 0.17572		
Adj. R-Squared: 0.13080		
F-statistic: 4.38702 on 38 and 782 DF, p-value: < 0.00001		

## ПРИЛОЖЕНИЕ D. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИЙ СРЕДНЕГО РАЗМЕРА, ПОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВЛИЯНИЕ НА ROA

### Hypothesis II – Medium – ROA

Unbalanced Panel: n = 157, T = 1-3, N = 363

Coefficients:	Estimate	Pr(> t )	
(Intercept)	-0,14	0,00	**
women share	0,14	0,01	*
government share	0,0005	0,12	
group_okedEducation	0.08	0.28	
group_okedFinancial and insurance activities	0.11	0.02	*
group_okedHealth care	0.11	0.15	
group_okedInformation and communication	0.08	0.17	
group_okedManufacturing industry	0.12	0.00	**
group_okedMining and quarrying	0.12	0.30	
group_okedPower supply	0.13	0.01	**
group_okedProfessional, scientific and technical activities	0.04	0.50	
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.16	0.03	*
group_okedReal estate operations	0.16	0.00	***
group_okedTransport and storage	0.09	0.06	.
group_okedWholesale and retail trade	0.08	0.15	
regionAktobe	-0.10	0.08	
regionAlmaty	-0.13	0.01	**
regionAlmaty city	0.02	0.60	
regionEast Kazakhstan	-0.08	0.25	
regionKaraganda	-0.05	0.49	
regionKostanay	0.08	0.29	
regionMangystau	-0.17	0.02	*
regionNorth Kazakhstan	0.01	0.84	
regionNur-Sultan city	-0.03	0.37	
regionPavlodar	0.00	0.94	
regionShymkent	-0.04	0.43	
regionTurkestan	-0.10	0.06	.
regionWest Kazakhstan	0.01	0.82	
regionZhambyl	0.04	0.53	

R-Squared: 0.40818

Adj. R-Squared: 0.25753

F-statistic: 8.22717 on 28 and 334 DF, p-value: < 0.00001

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ КОМПАНИЙ СРЕДНЕГО РАЗМЕРА, ПОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВЛИЯНИЕ НА ROE

Hypothesis II – Medium – ROE		
Unbalanced Panel: n = 157, T = 1-3, N = 363		
Coefficients:	Estimate	Pr(> t )
(Intercept)	-0,17	0,16
women share	0,25	0,06 .
government share	0,0002	0,80
group_okedEducation	0.33	0.06 .
group_okedFinancial and insurance activities	0.29	0.01 *
group_okedHealth care	0.30	0.09 .
group_okedInformation and communication	0.17	0.23
group_okedManufacturing industry	0.18	0.07 .
group_okedMining and quarrying	0.55	0.06
group_okedPower supply	0.26	0.03 *
group_okedProfessional, scientific and technical activities	0.04	0.72
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.28	0.10
group_okedReal estate operations	0.19	0.07
group_okedTransport and storage	0.41	0.00 ***
group_okedWholesale and retail trade	0.12	0.39
regionAktobe	-0.20	0.12
regionAlmaty	-0.18	0.13
regionAlmaty city	-0.03	0.67
regionEast Kazakhstan	-0.05	0.79
regionKaraganda	-0.54	0.00 **
regionKostanay	-0.60	0.00 ***
regionMangystau	-0.37	0.03 *
regionNorth Kazakhstan	0.02	0.92
regionNur-Sultan city	-0.11	0.24
regionPavlodar	-0.13	0.23
regionShymkent	-0.06	0.62
regionTurkestan	-0.32	0.01 *
regionWest Kazakhstan	-0.03	0.82
regionZhambyl	-0.20	0.15
R-Squared: 0.40829		
Adj. R-Squared: 0.25768		
F-statistic: 8.23092 on 28 and 334 DF, p-value: < 0.00001		

# **ПРИЛОЖЕНИЕ F. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, ПОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВЛИЯНИЕ НА ROA**

## **Hypothesis II – Large – ROA**

Unbalanced Panel: n = 205, T = 1-3, N = 462

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>	
(Intercept)	0,02	0,43	
women share	0,07	0,00	**
government share	-0,00004	0,66	
group_okedAgriculture, forestry and fisheries	0.076	0.06	.
group_okedArts, entertainment and recreation	-0.05	0.28	
group_okedBuilding	-0.02	0.49	
group_okedEducation	-0.05	0.07	.
group_okedFinancial and insurance activities	-0.02	0.50	
group_okedHealth care	-0.04	0.26	
group_okedInformation and communication	-0.013	0.65	
group_okedManufacturing industry	-0.03	0.38	
group_okedMining and quarrying	0.02	0.62	
group_okedPower supply	-0.01	0.68	
group_okedProfessional, scientific and technical activities	0.01	0.87	
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.01	0.92	
group_okedTransport and storage	-0.03	0.34	
group_okedWater supply	-0.01	0.89	
regionAktobe	-0.08	0.05	
regionAlmaty	0.0005	0.97	
regionAlmaty city	0.0008	0.95	
regionAtyrau	-0.08	0.47	
regionEast Kazakhstan	0.03	0.46	
regionKaraganda	0.05	0.36	
regionKostanay	0.009	0.93	
regionMangystau	-0.08	0.15	
regionNorth Kazakhstan	-0.03	0.88	
regionNur-Sultan city	0.004	0.93	
regionPavlodar	-0.04	0.69	
regionShymkent	0.05	0.34	
regionTurkestan	0.04	0.78	
regionWest Kazakhstan	-0.02	0.81	
regionZhambyl	-0.049	0.77	

**R-Squared: 0.27326**

**Adj. R-Squared: 0.14372**

**F-statistic: 5.21559 on 31 and 430 DF, p-value: < 0.00001**

# **ПРИЛОЖЕНИЕ Г. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ, ПОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВЛИЯНИЕ НА ROE**

## **Hypothesis II – Large – ROE**

Unbalanced Panel: n = 205, T = 1-3, N = 462

<b>Coefficients:</b>	<b>Estimate</b>	<b>Pr(&gt; t )</b>	
(Intercept)	0,02	0,43	
women share	0,07	0,00	**
government share	-0,00004	0,66	
group_okedAgriculture, forestry and fisheries	0.076	0.06	.
group_okedArts, entertainment and recreation	-0.05	0.28	
group_okedBuilding	-0.02	0.49	
group_okedEducation	-0.05	0.07	.
group_okedFinancial and insurance activities	-0.02	0.50	
group_okedHealth care	-0.04	0.26	
group_okedInformation and communication	-0.013	0.65	
group_okedManufacturing industry	-0.03	0.38	
group_okedMining and quarrying	0.02	0.62	
group_okedPower supply	-0.01	0.68	
group_okedProfessional, scientific and technical activities	0.01	0.87	
group_okedPublic administration and defense; compulsory social security	0.01	0.92	
group_okedTransport and storage	-0.03	0.34	
group_okedWater supply	-0.01	0.89	
regionAktobe	-0.09	0.04	
regionAlmaty	0.00007	0.99	
regionAlmaty city	0.0007	0.98	
regionAtyrau	-0.06	0.44	
regionEast Kazakhstan	0.02	0.53	
regionKaraganda	0.04	0.33	
regionKostanay	0.007	0.90	
regionMangystau	-0.07	0.12	
regionNorth Kazakhstan	-0.01	0.86	
regionNur-Sultan city	0.003	0.94	
regionPavlodar	-0.02	0.68	
regionShymkent	0.04	0.32	
regionTurkestan	0.03	0.77	
regionWest Kazakhstan	-0.01	0.85	
regionZhambyl	-0.039	0.71	

**R-Squared: 0.24447**

**Adj. R-Squared: 0.13294**

**F-statistic: 4.48829 on 31 and 430 DF, p-value: < 0.00001**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н. РЕЗУЛЬТАТЫ РЕГРЕССИОННОЙ МОДЕЛИ (ПОКАЗАТЕЛИ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ДОЛЮ ЖЕНЩИН В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ)

women_share ~ group_fin + size + gov_share			
Coefficients:	Estimate	Pr(> t )	
Non-financial	0.019	0.205	
Large companies	-0.061	0.001	**
Small companies	0.005	0.783	
Gov_share	-0.001	2.59e-13	***
(Intercept)	0.393	2e-16	***
R-Squared: 0.08009			
Adj. R-Squared: 0.07606			
F-statistic: 19.89 on 4 and 914 DF, p-value: 1.017e-15			

## ПРИЛОЖЕНИЕ I. БАЗА ДАННЫХ

В качестве первичной базы данных использован список действующих акционерных обществ на 1 января 2021 года, опубликованный Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. В этот список входят следующие сведения:

- Наименование компании;
- Бизнес-идентификационный номер (БИН);
- Дата регистрации юридического лица;
- Код ОКЭД основного вида деятельности (Общий классификатор видов экономической деятельности);
- Наименование основного вида деятельности (Общий классификатор видов экономической деятельности);
- Код ОКЭД вторичного вида деятельности (Общий классификатор видов экономической деятельности);
- Код КРП (Классификатор размерности юридических лиц, филиалов и представительств, а также субъектов индивидуального предпринимательства по численности работников);
- Наименование КРП (Классификатор размерности юридических лиц, филиалов и представительств, а также субъектов индивидуального предпринимательства по численности работников);
- Код КАТО (Классификатор административно-территориальных объектов);
- Дата регистрации компании в качестве АО;
- Юридический адрес;
- ФИО руководителя.

База данных была дополнена информацией из годовых аудиторских отчетов и финансовыми показателями каждой компании из Интернет-ресурса Депозитария финансовой отчетности для организаций публичного интереса при Министерстве финансов Республики Казахстан. Информация о доле государства (221 компания имеет государственную долю, которая колеблется от 0,01 до 100%) и стоимости выпущенных акций была взята из Центрального депозитария ценных бумаг. В итоге была получена следующая информация:

- Контактные данные;
- Интернет-ресурс;
- Электронные адреса;
- Общее количество членов в советах директоров за каждый период;
- Численность женщин среди общего количества членов советов директоров за каждый период;

- Общий совокупный доход за каждый период (после налогообложения);
- Общая прибыль за каждый период (до налогообложения);
- Общий объем активов за каждый период;
- Общий объем собственного капитала за каждый период.

Доля женщин в совете директоров была рассчитана по следующей формуле:

$$\text{Доля женщин} = \frac{\text{Количество женщин в совете директоров}}{\text{Общее количество членов совета директоров}} \times 100\%$$

Рентабельность активов (ROA) и рентабельность собственного капитала (ROE) была рассчитана по следующим формулам:

$$ROA = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Общий объем активов}} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100\%$$

# ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Базовая оценка, проведенная программой Европейского банка реконструкции и развития по поддержке возобновляемых источников энергии и продвижению гендерного равенства в Казахстане, <https://eenergy.media/2020/05/14/issledovanie-roli-zhenshin-v-energeticheskom-sektore-kazahstana/>

Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. <https://stat.gov.kz/>

Градислава Ахметова, эксперт по корпоративному управлению и генеральный директор компании Governance & Management Consulting, LLC, [https://forbes.kz/process/ischite\\_jenschin/](https://forbes.kz/process/ischite_jenschin/)

Методология подготовки экологического, социального и управленческого отчета для улучшения практики раскрытия информации листинговыми компаниями, разработанная Казахстанской фондовой биржей (KASE) в сотрудничестве с IFC [https://kase.kz/files/normative\\_base/met\\_ekolog\\_soc.pdf](https://kase.kz/files/normative_base/met_ekolog_soc.pdf).

Концепция семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года, принятая Указом Президента Республики Казахстан от 6 декабря 2016 года №384 <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1600000384>

Открытые данные Всемирного банка, доступ в 2021 г. <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=Z7>

План мероприятий по реализации Концепции семейной и гендерной политики в Республике Казахстан до 2030 года (второй этап: 2020–2022 годы) <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2000000315>

Реестр государственных предприятий и учреждений, юридических лиц с участием государства в уставном капитале. Министерство финансов Республики Казахстан. <https://www.gosreestr.kz/ru/>

Финансовые отчетности. Депозитарий финансовой отчетности Министерства финансов Республики Казахстан. <https://opi.dfo.kz/p/ru/archive-publication/fin-reports>

Центральный депозитарий ценных бумаг. АО «Центральный депозитарий ценных бумаг». <http://www.kacd.kz/ru/news/>

Araissi, Mahmoud, Mustafa A Dah, and Mohammad Jizi. “Women on Boards, Sustainability Reporting and Firm Performance.” SSRN Electronic Journal, 2016. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2990370>.

Dr. Argüden Yılmaz, “Diversity At The Head Table: Bringing Complementary Skills and Experiences to the Board,” Private Sector Opinion: IFC Corporate Governance Knowledge Publication 19 (2010): 11, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11100/579770NEWS0Pri1c1IFC1PSO1191WEB1RES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Dezsö, Cristian L., and David Gaddis Ross. “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation.” Strategic Management Journal 33, no. 9 (2012): 1072–89. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>.

Deloitte, “Women in the Boardroom: A Global Perspective (6th Edition),” (2019): 9, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>.

Di Miceli, Alexandre, and Angela Donaggio. “Women in Business Leadership Boost ESG Performance: Existing Body of Evidence Makes Compelling Case,” IFC, 2018.

Best to use this URL to increase downloads and page views: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/private+sector+opinion/women+in+business+leadership+boost+esg+performance).

“ICGN Guidance on Diversity on Boards” (2016): 11, International Corporate Governance Network.

IoD Competency Framework, 2016. Institute of Directors - <https://www.iod.com/training/iod-approach/iod-competency-framework>.

KPMG in Kazakhstan and Central Asia, “Gender Diversity in Top Management of Kazakhstani Companies, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/kz/pdf/2020/11/gender-diversity-final.pdf> .

Lückerath-Rovers, Mijntje. “Women on Boards and Firm Performance.” *Journal of Management & Governance* 17, no. 2 (2011): 491–509. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9186-1>.

McKinsey Global Institute, “COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects,” (2020).

Post, Corinne, and Kris Byron. “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis.” *Academy of Management Journal* 58, no. 5 (2015): 1546–71. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>.

Reinert, Regina M., Florian Weigert, and Christoph H. Winnefeld. “Does Female Management Influence Firm Performance? Evidence from Luxembourg Banks.” *Financial Markets and Portfolio Management* 30 (2016): 113-136. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2548978>.

Shrader, Charles B., Virginia B. Blackburn, and Paul Iles. “Women In Management And Firm Financial Performance: An Exploratory Study.” *Journal of Managerial Issues*, 3, 9 (1997): 355–72. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/40604152>.

Sustainable Stock Exchanges Initiative, *How Stock Exchanges can Advance Gender Equality*, March 2017, 8.

“World Values Survey Association”, WVS Database (1981), <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>.



# ФОТОГРАФИИ

Обложка  
Shutterstock

Страница 1  
Adobe Stock

Страница 10  
Shutterstock

Страница 16  
Adobe Stock

## КОНТАКТЫ



**Екатерина Бенжамин**

Глава представительства  
IFC в Казахстане

[EBenjamin@ifc.org](mailto:EBenjamin@ifc.org)



**Адалят Абдуманопова**

Руководитель проектов IFC по  
развитию экологических, социальных  
и управленческих практик в  
Центральной Азии и Турции

[AAbdumanapova@ifc.org](mailto:AAbdumanapova@ifc.org)



**Мадина Жанузакова**

Координатор проекта IFC по  
женщинам в советах директоров  
в Казахстане

[MZhanuzakova@ifc.org](mailto:MZhanuzakova@ifc.org)

[ifc.org/corporategovernance/gender](https://ifc.org/corporategovernance/gender)  
[ifc.org/sustainability](https://ifc.org/sustainability)