



Реализация принципа гендерного равенства в корпоративном управлении: опыт Республики Беларусь

О. Мазоль, С. Мазоль*

BEROC Policy Paper Series, PP no. 93, 2020

* Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Резюме

Данная работа посвящена изучению понятия ответственного инвестирования и оценке гендерного баланса в корпоративном управлении госкомпаний Республики Беларусь. В статье представлен финансовый профиль исследованных компаний и дана оценка их экономического состояния. Проведен корреляционно-регрессионный анализ влияния гендерного баланса на финансовые показатели исследованных компаний. Результаты показывают усиление влияния гендерного баланса на финансовые показатели в случае, когда женщины занимают важные с точки зрения влияния на принятие управленческих решений позиции в топ-менеджменте компаний.

Ключевые слова: Корпоративное управление, ответственное инвестирование, гендерное равенство, рыночная стоимость, гендерная квота, финансовое состояние.

1. Введение

Целью данного исследования является изучение понятия ответственного инвестирования с акцентом на один из его основополагающих принципов – принцип гендерного равенства. Работа сосредоточивает внимание на анализе реализации данного принципа в корпоративном управлении в Республике Беларусь, а также на оценке его влияния на финансовые показатели белорусских компаний с госучастием в 2019 году. Общее количество исследованных организаций составляет 92 компании различной отраслевой принадлежности (нефтехимическая, пищевая промышленность, машино- и автомобилестроение, текстильная промышленность и др.).

Основными **результатами** исследования являются следующие:

- Представлены подходы к оценке влияния гендерного баланса на качество управления и эффективность корпоративного управления в зарубежных компаниях, а также на изменение экономических показателей компаний, соблюдающих или не соблюдающих гендерный баланс в корпоративном управлении.
- Представлен финансовый профиль исследованных компаний, дана оценка экономического состояния компаний по показателям рентабельности активов и собственного капитала, а также коэффициента финансового рычага. Основная часть исследованных компаний характеризуется низкими (в пределах 0-5%) показателями рентабельности собственного капитала (30,4% компаний) и рентабельности активов (48,9% компаний). При этом порядка 15,6% компаний имеет показатель финансового рычага, не превышающего 25%, и характеризуется избеганием финансового риска; еще 21,1% характеризуется низкой склонностью к финансовому риску с показателем рычага в пределах 25-50%.
- Проведен анализ ситуации в области гендерного равенства в корпоративном управлении в Республике Беларусь. Результаты показывают, что даже в отсутствие специальных добровольных норм или законодательно закрепленных требований национальные компании поддерживают определенный гендерный баланс. В подавляющем большинстве компаний в составе исполнительного директората находились женщины: только в 12,0% исследованных компаний исполнительный директорат был сформирован исключительно мужчинами. При этом в 41,3 % компаний доля женщин превышала 30%.
- В рамках выборки проведен корреляционно-регрессионный анализ влияния гендерного баланса на финансовые показатели исследованных компаний. Несмотря на то, что значимой корреляции между показателем гендерного баланса и финансовым состоянием не выявлено, отмечено усиление влияния гендерного баланса на финансовые показатели в случае, когда женщины занимают важные с точки зрения влияния на принятие управленческих решений позиции в топ-менеджменте компаний.
- Раскрыты меры, нацеленные на обеспечение гендерного баланса в корпоративном управлении, которые реализуют правительства зарубежных стран совместно с институтами рыночной инфраструктуры. В частности, отмечается, что с целью стимулирования поддер-

жания компаниями гендерного баланса развитые страны вводят добровольные или обязательные нормативы, а также принимают различные меры для поддержки выполнения указанных требований, вплоть до применения к компаниям штрафных санкций.

Работа состоит из пяти разделов. За введением следует обзор понятия ответственного инвестирования и принципа гендерного баланса в корпоративном управлении. Третий раздел посвящен оценке влияния гендерного баланса на финансовые показатели белорусских госкомпаний. Четвертый раздел нацелен на изучение опыта государственного регулирования гендерного баланса в корпоративном управлении. В пятом разделе подводятся основные итоги исследования.

2. Понятие ответственного инвестирования

2.1. Сущность и мировой опыт реализации

В настоящее время вопросы устойчивого развития повестки дня ООН оказывают все большее влияние на выбор стратегии развития компании и оценку ее инвестиционной привлекательности [1]. В частности, важным фактором привлекательности компании выступают показатели так называемого ответственного инвестирования, который предполагает учет факторов окружающей среды, социальных факторов и факторов корпоративного управления в процессе принятия инвестиционных решений для лучшего управления рисками и устойчивого и долгосрочного возврата инвестиций [2, с. 4]. Факторы ответственного инвестирования проходят через все уровни обоснования и принятия инвестиционных решений, начиная от центров, аккумулирующих капиталы, заканчивая компаниями как объектами инвестирования.

В современных условиях формируются объединения институциональных инвесторов, осуществляющие инвестиции в социально ответственные компании [3, с.82]. Крупные держатели капиталов (страховые, пенсионные фонды) включают факторы ответственного инвестирования в стратегию и политику принятия инвестиционных решений, в процесс оценки эффективности деятельности подконтрольных инвестфондов и инвестиционных менеджеров. Кроме того, при формировании соглашений с последними, институциональные инвесторы прямо вводят ограничения на отрасли инвестирования, определяют требования к отчетности инвестфондов в отношении соблюдения принципов ответственного инвестирования [2, с. 5].

В свою очередь управляющие инвестиционным капиталом включают факторы ответственного инвестирования в стратегию управления инвестиционным фондом, проводят оценки рисков устойчивого инвестирования при формировании портфеля активов, определения целевых нормативов деятельности для инвестиционных менеджеров более низкого уровня принятия решений. При этом по оценкам исследователей, компании ответственного инвестирования оказались и более устойчивы к кризисным процессам на финансовом рынке [4, с. 1792].

В связи с тем, что выбор портфельных инвесторов диктуется целями устойчивого инвестирования, аналогичные показатели используются для оценки эффективности деятельности непосредственно компаний как целей инвестирования. Это заставляет менеджмент корпораций

брать на себя обязательства по выполнению показателей устойчивого инвестирования, включать их в стратегию развития компании, публично отчитываться о выполнении данных показателей.

Помимо прямой цепочки инвестирования "институциональные инвесторы – инвестиционные фонды – компании-объекты инвестирования" важную роль в контроле за выполнением показателей ответственного инвестирования играют фондовые биржи. Они включают факторы ответственного инвестирования в добровольные или обязательные требования к отчетности публичных компаний, регулируют требования к размещению активов, отслеживают инциденты в области ответственного инвестирования в отношении компаний, ценные бумаги которых (акции и облигации) допущены к размещению на фондовом рынке [2, с. 5].

Результатом данных тенденций стал существенный рост объема капитала ответственного инвестирования в различных регионах мира (см. таблицу 1).

Таблица 1. Объемы капитала ответственного инвестирования в разрезе отдельных регионов мира (в млрд. долл. США)

Регион	Год	
	2016	2018
Европа	12040	14075
США	8723	11995
Япония	474	2180
Канада	1086	2180
Австралия/Новая Зеландия	518	1699
Всего	22890	30683

Источник: [1, с. 6].

При этом по оценкам ведущих мировых консалтинговых агентств наряду с ростом объемов капитала ответственного инвестирования происходит также существенный рост его доли в общем объеме инвестированного капитала (см. таблицу 2).

Таблица 2. Доля капитала ответственного инвестирования в разрезе отдельных регионов мира (в %)

Регион	Год		
	2014	2016	2018
Европа	58,8	52,6	48,8
США	17,9	21,6	25,7
Канада	31,3	37,8	50,6
Австралия/Новая Зеландия	16,6	50,6	63,2
Япония	16,6	50,6	63,2

Источник: [1, с. 6].

Среди факторов ответственного инвестирования выделяют три группы факторов: экологические, социальные и корпоративного управления.

К экологическим факторам относятся изменение климата, исчерпание возобновляемых и невозобновляемых природных ресурсов, выбросы загрязняющих веществ, уничтожение лесов и водных ресурсов.

В числе социальных факторов учитываются условия труда, использование детского и принудительного труда, взаимодействие с местным населением, отсутствие социального демпинга в связи с плохими условиями труда, соблюдение гендерного баланса.

Факторы корпоративного управления включают сбалансированность вознаграждения топ-менеджмента, противодействие взяточничеству и коррупции, отсутствие политического лоббирования, структура и гендерный состав органов корпоративного управления, ответственное налоговое планирование.

2.2. Реализация принципа гендерного баланса в корпоративном управлении

Фактором, который сочетает в себе как социальную составляющую, так и составляющую корпоративного управления, выступает гендерный баланс в корпоративном управлении – доля женщин в структуре органов управления акционерным обществом (Совете директоров и Исполнительном директорате).

Кроме того, в настоящее время широко обсуждается вопрос об эффективности следования требованиям гендерного баланса, т.е. оценки влияния гендерного баланса на финансово-экономические показатели деятельности компании.

По мнению отдельных исследователей [5, с. 97; 6, с. 329], присутствие женщин в органах корпоративного управления обеспечивает преимущества ввиду того, что менталитет женщин и мужчин отличаются. Соответственно, присутствие женщин в органах корпоративного управления изменяет психологию принятия управленческих решений, позволяет их сбалансировать. Женщины обладают большими способностями приносить новые идеи и улучшать коммуникацию в компании, более широко используют психологическую мотивацию вместо административного управления и контроля, лучше знают психологию основной массы потребителей (60% всех покупок в стране совершаются женщинами). Наличие женщин в системе корпоративного управления создает мотивацию для других женщин в компании к карьерному росту.

Указанные особенности подтверждаются и статистическими данными, в частности, данными исследования консалтинговой компании "McKinsey & Co.", которое было проведено по 89 европейским листинговым компаниям с наивысшим уровнем гендерного разнообразия на руководящих должностях. Компании были отобраны из всех европейских листинговых компаний с капитализацией на фондовом рынке свыше 150 млн. евро на основе следующих критериев [7, с. 13]:

- количество и доля женщин в исполнительном комитете, их функции (генеральный директор или финансовый директор);
- присутствие более двух женщин в совете директоров;
- статистические данные о гендерном разнообразии в годовом отчете.

Как показало проведенное исследование, компании с более высоким показателем гендерного равенства, опережают своих конкурентов по следующим показателям [7, с. 14]:

- по рентабельности собственного капитала (ROE): 11,4% против в среднем 10,3%;

- по операционному результату (ЕВГТ): 11,1% против в среднем 5,8%;
- показателю прироста рыночной цены акции: +64% против +47% на 3-летнем интервале.

В то же время, другие исследования, оценивающие связь между гендерным балансом в корпоративном управлении и финансовыми показателями, не находят существенной связи между данными показателями. Однако, отмечают необходимость поддерживать гендерный баланс по этическим соображениям. [8, с. 17]. Несмотря на то, что тесной связи между данными показателями исследование не выявило, авторы отмечают усиление положительного влияния гендерного баланса в странах с высоким уровнем защиты акционеров. [9, с. 1]

Вопросы гендерного баланса и его влияния на экономическое развитие обсуждаются и в постсоветских странах (Россия, Беларусь). Однако, исследования сконцентрированы главным образом на количественных оценках вклада женщин в экономическое развитие страны в целом [10, с. 1-2], оценке региональной дифференциации показателя гендерного равенства [11, с. 373-376], анализу тенденций государственной политики в области гендерного равенства [12, с. 51].

3. Оценка влияния гендерного баланса на финансовые показатели компаний

В данном разделе проводится оценка влияния гендерного баланса в корпоративном управлении на финансовые показатели белорусских компаний в 2019 году. Общее количество исследованных компаний с госучастием составляет 92 компании различной отраслевой принадлежности (нефтехимическая, пищевая промышленность, машино- и автомобилестроение, текстильная промышленность и др.), доля активов компаний в выборке составляет 14,22 % от всех активов организаций в экономике Республики Беларусь.

Основная часть исследованных компаний (см. рисунок 1) характеризуется низкими (в пределах 0-5%) показателями рентабельности собственного капитала (30,4% компаний) и рентабельности активов (48,9% компаний). При этом порядка 20% компаний имеет отрицательную рентабельность.

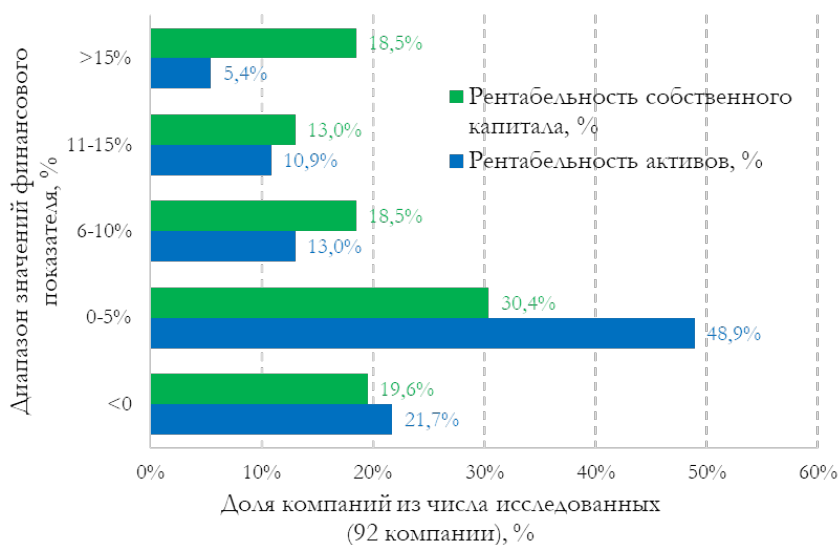


Рисунок 1. Финансовая эффективность исследованных компаний с госучастием

Источник: собственная разработка авторов.

Эффективность управления капиталом оценивается по показателю финансового рычага – отношение обязательств компании к собственному капиталу (см. рисунок 2). Как следует из представленных данных, 15,6% компаний характеризуется избеганием финансового риска и имеет показатель финансового рычага не превышающего 25%; еще 21,1% характеризуется низкой склонностью к финансовому риску с показателем рычага в пределах 25-50%. Обращает на себя внимание, что четверть из компаний в выборке имеет критические показатели финансового рычага, превышающие 200%, что объясняется их высокой закредитованностью вследствие возможности делегировать часть финансового риска собственнику (государству).

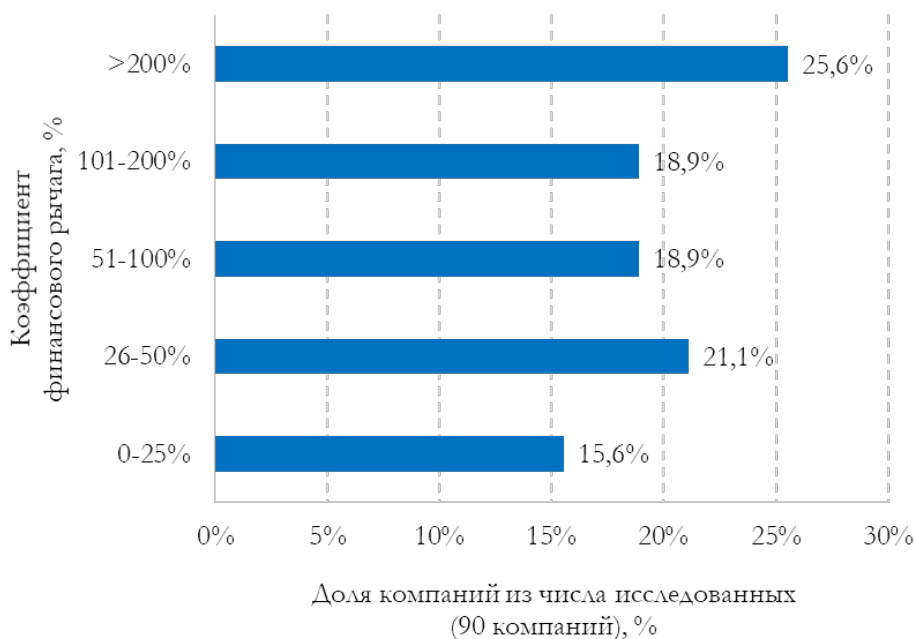


Рисунок 2. Финансовая гибкость исследованных компаний с госучастием

Источник: собственная разработка авторов.

Анализ данных, характеризующих гендерный баланс в сфере корпоративного управления в Республике Беларусь, показывает, что даже в отсутствии специальных добровольных норм или законодательно закрепленных требований национальные компании поддерживают определенный гендерный баланс.

Так, согласно данным акционерных обществ с госучастием, в подавляющем большинстве компаний в составе исполнительного директората находились женщины (см. рисунок 3): только в 12,0% исследованных компаний исполнительный директорат был сформирован исключительно мужчинами. При этом в 41,3 % компаний доля женщин превышала 30%.

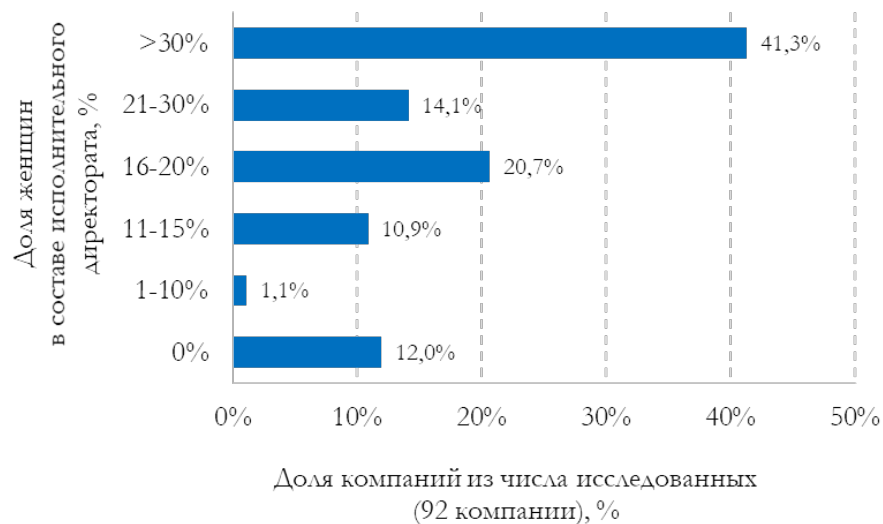


Рисунок 3. Гендерный баланс в исполнительном директорате белорусских компаний

Источник: собственная разработка авторов.

В то же время, в большинстве случаев роль женщин в руководстве компаний сводилась к выполнению функций, не предполагающих существенное влияние на политику и стратегию развития компании (см. рисунок 4): в более чем половине компаний (70%) женщины выполняли роль САО/главного бухгалтера, в 58,7% компаний – занимали должности коммерческого директора, директора по кадрам, по качеству или производству, а также такую специфическую должность как директора по идеологии.

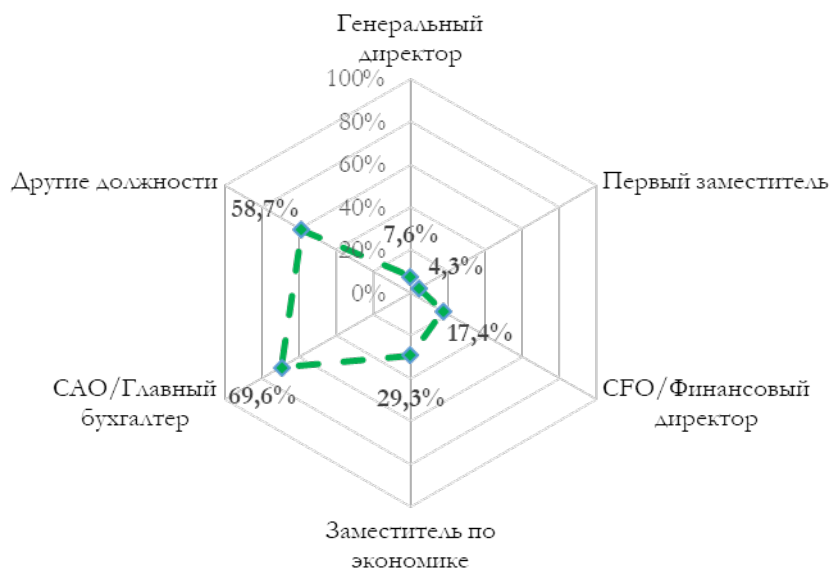


Рисунок 4. Доля женщин, занимающих позиции на основных должностях в исполнительном директорате белорусских компаний

Источник: собственная разработка авторов.

Существенно ниже роль женщин на должностях, предполагающих принятие стратегических решений в управлении компанией: должность генерального директора женщины занимали только в 7,6% компаний, первого заместителя – в 4,3% компаний; выше влияние женщин в финансово-экономическом блоке топ-менеджмента компаний: в 17,4% компаний женщины занимали должность CFO/финансового директора, в 29,3% - должность СОО/директора по экономике.

Анализ влияния гендерного баланса (по доле женщин в составе исполнительного директора) на финансовые показатели компаний в Беларуси не выявил наличия существенной связи между долей женщин в руководстве и показателями эффективности компании (по показателю рентабельность активов), эффективности управления капиталом (по показателю рентабельности собственного капитала) либо гибкости финансового менеджмента (по показателю финансового рычага).

В частности, отмечается очень слабая (обратная) связь между долей женщин в составе исполнительного директората и рентабельностью активов компаний и показателем финансовой гибкости (коэффициентом финансового рычага), а также очень слабая положительная связь – с рентабельностью собственного капитала (см. рисунок 5).

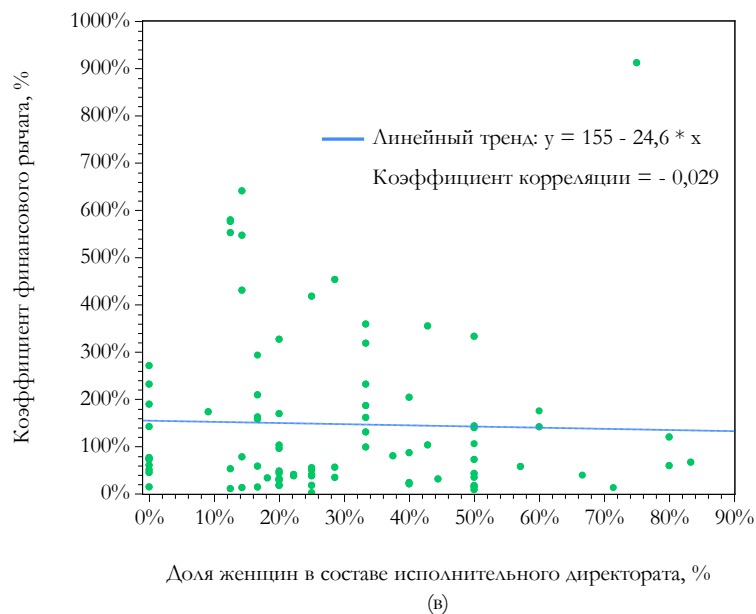
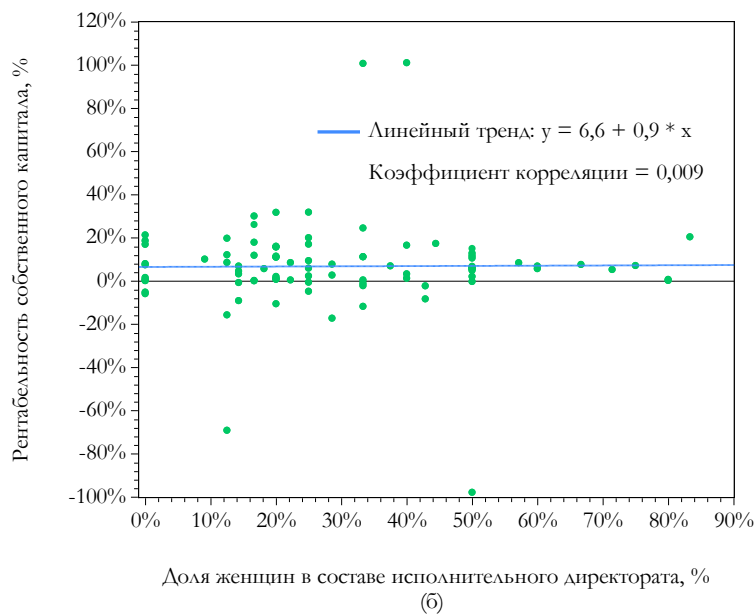
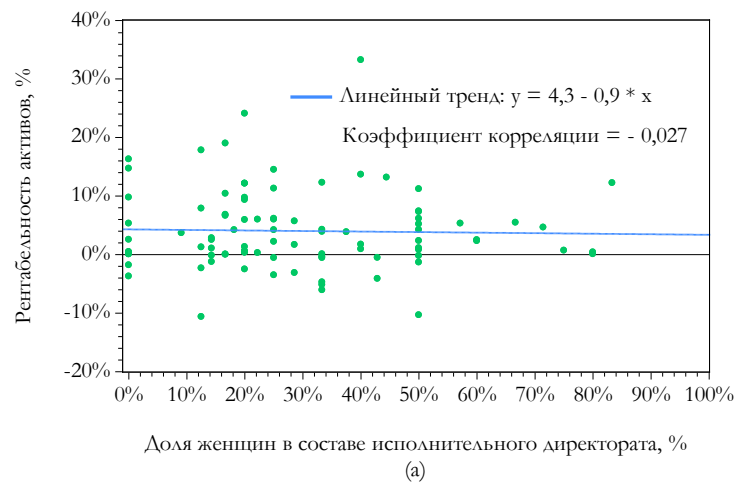


Рисунок 5. Влияние гендерного баланса на показатели рентабельности активов (А), рентабельности собственного капитала (Б) и финансового рычага (В) (среди всех компании (92))

Источник: собственная разработка авторов.

Если сконцентрировать анализ на гендерном балансе по позициям, оказывающим существенное влияние на стратегию развития компании – доля женщин в исполнительном директорате компаний на позициях генерального директора, первого заместителя, директора по финансам, директора по экономике – то влияние гендерного баланса в этом случае несколько меняется (см рисунок б).

В частности, отмечается очень слабая, но уже прямая связь между долей женщин в составе исполнительного директората и рентабельностью активов компаний, также как и показателем финансовой гибкости (коэффициентом финансового рычага). По показателю рентабельность собственного капитала сохраняется прямая связь с более высокой теснотой связи.

Подобное поведение функций может свидетельствовать о том, что улучшение гендерного баланса оказывает влияние на финансово-экономическое состояние компании только, когда женщины располагаются на должностях, позволяющих реально влиять на управленческие решения в отношении экономической стратегии компании.

4. Государственное регулирование гендерного баланса в корпоративном управлении

Международные организации в настоящее время формируют повестку дня обеспечения гендерного баланса как в рамках целей устойчивого развития, так и в качестве отдельного самостоятельного направления, что нашло отражение в создании отдельных программных документов, например, Стратегии гендерного равенства на 2018-2021 годы, подготовленных экспертами ООН. [13, с.1-20]

Как уже упоминалось выше, в Республике Беларусь отсутствуют какие-либо законодательно закреплённые требования в сфере корпоративного управления. В то же время, согласно подходам международных организаций (Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)) для обеспечения гендерного баланса следует выработать специальную институциональную структуру, включающую четкий план действий, разделенный на этапы и периоды, количественно измеримые цели, специальные нормативные акты, содействующие гендерному балансу. [14, с. 6]

В соответствии с данными рекомендациями в Беларуси принят и реализуется Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства на 2017-2020 гг. Это пятый по счету программный документ, действующий в данной области. [15, с. 51] Несмотря на то, что план не предполагает реализацию специальных мер по обеспечению гендерного равенства в корпоративном управлении, в документе отмечается, что «в рамках развития отраслевого законодательства могут быть закреплены специальные дополнительные нормы и меры, направленные на обеспечение фактического равенства мужчин и женщин». [15, с. 2]

Специальные нормы и требования по обеспечению гендерного равенства принят рядом развитых стран. Правительства стран совместно с институтами рыночной инфраструктуры предпринимают шаги, нацеленные на обеспечение гендерного баланса в корпоративном управлении.

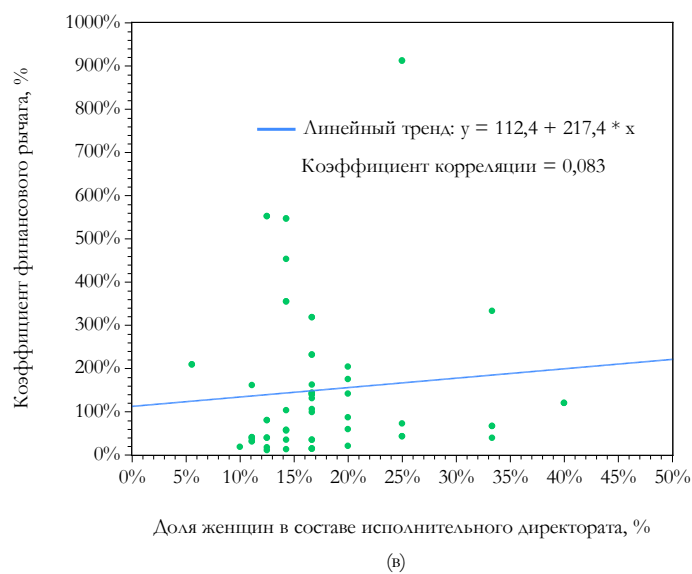
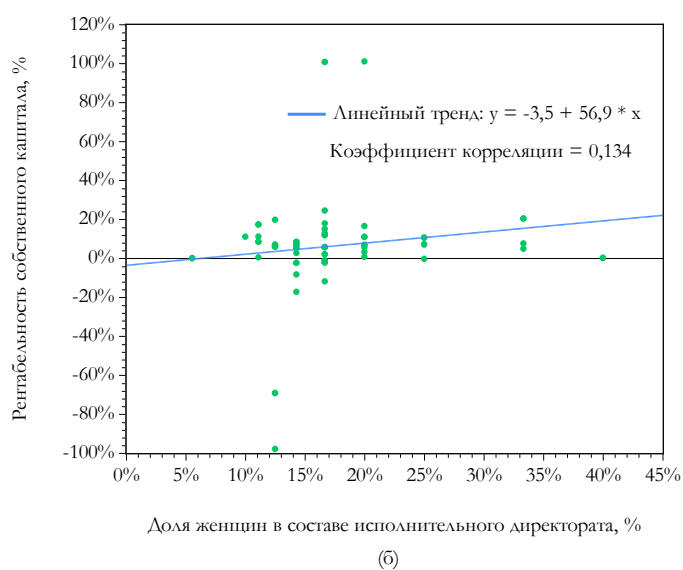
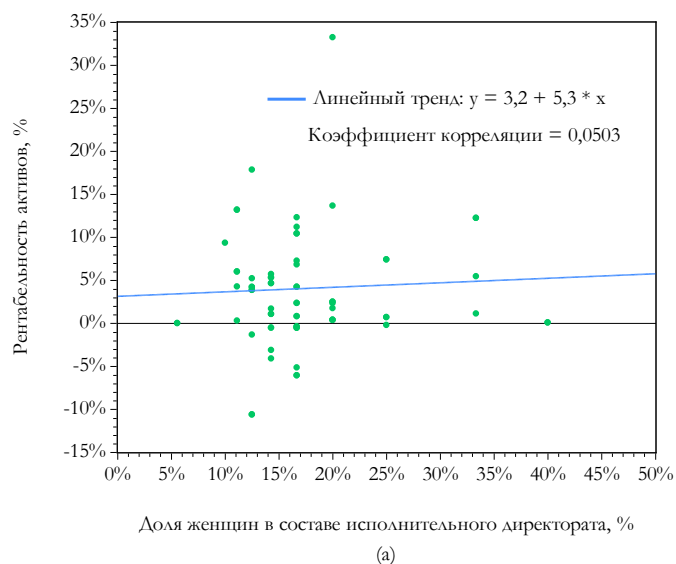


Рисунок 6. Влияние гендерного баланса на показатели рентабельности активов (А), рентабельности собственного капитала (Б) и финансового рычага (В) (среди компаний, где женщины занимают стратегически важные должности (43))

Источник: собственная разработка авторов.

В *Австралии* Австралийская фондовая биржа (ASX) рекомендует котирующимся компаниям устанавливать и раскрывать политику гендерного разнообразия совета директоров. В 2015 году австралийский Институт корпоративных директоров (AICD) установил добровольный целевой показатель в размере 30% для всех советов директоров. AICD начал программу наставничества для женщин в 2010 году, где женщины-кандидаты записываются на курсы "Управление заседаниями", "Курс директора международной компании", чтобы подготовить их к работе в совете директоров. Успешные кандидаты объединяются с наставником, который работает с ними в течение одного года и направляет их в советы директоров публичных компаний после завершения программы.

После этих изменений доля женщин в советах директоров компаний ASX 200 увеличилась более чем вдвое – с 11% в 2010 году до 25,1% в 2016 году. В крупнейших листинговых компаниях доля женщин еще выше: 29,1% в советах директоров компаний ASX20; 27,4% в советах директоров компаний ASX50; 25,7% в советах директоров компаний ASX100 [16, с.140].

Франция ввела обязательную гендерную квоту в размере 40% для представителей обоих полов в советах директоров компаний, акции которых торгуются на открытом рынке, а также для компаний (как прошедших листинг, так и нет), чьи доходы или совокупные активы превышают 50 млн. евро и в которых работают не менее 500 человек (на протяжении 3 лет подряд). Это увеличило предыдущую квоту, установленную в размере 20%, определенную Национальным собранием Франции в 2010 году. Эти изменения были внесены в соответствии с Законом о гендерном равенстве 2014 года, вступившим в силу 1 января 2017 года, который внес поправки в Коммерческий кодекс Франции (статья L225-18-1).

С 1 января 2020 года такие же условия будут действовать для компаний, в которых занято не менее 250 человек. Если совет директоров компании состоит из восьми или менее членов, разница между числом директоров каждого пола не может превышать двух. Любое назначение, произведенное в нарушение закона, считается недействительным. За несоблюдение требований применяются штрафы, а назначение директора не в соответствии с законом может привести к удержанию всех гонораров директора до принятия соответствующего решения.

По состоянию на март 2017 года женщины занимали: 40% мест в советах директоров CAC40; 42% мест в советах директоров SBF120; 34% мест во всех компаниях, подпадающих под действие регламента; 37% мест в крупнейших листинговых компаниях Франции [16, с. 140].

В *Германии* Закон 2015 года, затрагивающий около 110 компаний, требовал введения фиксированной квоты женщин в размере 30% в наблюдательных советах в Германии с 1 января 2016 года. Закон также ввел "гибкую квоту" для небольших фирм, затрагивающую около 3 тыс. компаний, требуя от них устанавливать свои собственные целевые показатели для женщин в исполнительных и наблюдательных советах, а также для топ-менеджмента корпораций.

В 2005-2010 годах доля женщин на должностях в наблюдательных советах составляла около 10%. В ожидании того, что будут законодательно установлены обязательные целевые показатели, компании начали назначать в управлении компаний больше женщин. В результате доля

женщин-членов наблюдательных советов в выборке из 160 публичных компаний выросла до 22% к 2016 году.

Никаких финансовых санкций за несоблюдение законодательных требований в части гендерного баланса установлено не было. Вместо этого крупные компании должны сохранять соответствующую вакансию в совете директоров до тех пор, пока ее не заполнит женщина, а мелкие компании не могут установить квоту меньше, чем действующая у них гендерная структура. В целом женщины составляют 19,5% членов совета директоров в Германии [16, с. 140].

Италия в последние годы значительно расширила участие женщин в советах директоров. Доля женщин в советах директоров удвоилась с 15% в 2013 году до 30% в 2016 году. Квоты требуют, чтобы женщины составляли не менее 33% членов советов директоров в листинговых компаниях.

Правительство также предпринимает усилия по поддержке семей, имеющих детей, с помощью системы ваучеров. Улучшение доступа к услугам по уходу за детьми должно помочь большему числу женщин выйти на рынок труда, учитывая, что итальянские женщины выполняют более трех четвертей всех неоплачиваемых домашних работ, таких как уход за детьми [16, с.140].

В *Японии* в 2015 году парламент принял закон "О поощрении участия женщин и продвижении их по службе". Закон обязывает компании, в которых работает более 300 человек, собирать и анализировать данные об доле женщин в составе трудовых ресурсов компании, в том числе о доле женщин в руководстве. Закон также требует от этих компаний разработать и обнародовать план действий по устранению гендерных разрывов, включая количественные целевые показатели, а также публиковать гендерную статистику.

Статистика Бюро по вопросам гендерного равенства Японии показывает, что женщины занимают 6,2% управленческих позиций и 3,4% позиций в органах корпоративного управления частных компаний [16, с. 141].

Норвегия была первой страной, которая ввела квоту для женщин в советах директоров компаний. Квота в 40% была введена в 2005 году в соответствии с законом "О публичных обществах с ограниченной ответственностью", который охватывает публичные общества с ограниченной ответственностью, государственные и муниципальные компании, а также кооперативы. Компании, которые не соответствуют требованиям, исключаются из листинга.

Норвежские советы директоров близки к гендерному паритету: 46,7% мест в совете директоров занимают женщины, что на 7п.п. больше, чем в 2013 г. Женщины составляют 41% членов совета директоров в крупнейших листинговых компаниях [16, с 141].

В *Великобритании* в 2010 году был запущен проект "Клуб 30%" с целью увеличения доли женщин в советах директоров FTSE-100 до 30% к 2015 году без использования обязательных квот. В 2016 году он расширил свой 30-процентный целевой показатель до советов директоров FTSE-350 (в настоящее время 24,1%) и до высшего руководства компаний FTSE-100 к 2020 году. Эта инициатива привела к удвоению числа женщин-директоров в советах директоров

FTSE-100 с 12,5% в 2010 году до 26,6% в 2016 году. Его успех привел к запуску аналогичных проектов в Австралии, Канаде, Гонконге, Ирландии, Италии, Малайзии, Южной Африке, Турции и Соединенных Штатах. В настоящее время женщины занимают 22,8% всех мест в совете директоров в Великобритании [16, с. 141].

5. Заключение

Проведенное исследование не выявило существенной связи между гендерным балансом в исполнительном директорате и улучшением финансовых показателей компаний. В то же время отмечается усиление положительной связи между гендерным балансом в корпоративном управлении и финансовыми показателями в случае, если женщины занимают позиции в руководстве компании, которые позволяют существенно влиять на финансово-экономическую стратегию предприятия, в частности должности генерального директора/первого заместителя генерального директора, заместителя директора по экономике или финансам.

Для дальнейшего улучшения гендерного баланса в корпоративном управлении стран ЕАЭС (Беларусь, Россия и др.) необходимо принятие нормативных актов, которые бы закрепляли равные возможности для женщин на продвижение по должностной лестнице, запрет на дискриминацию в уровне оплаты труда, использование гибкого рабочего графика для женщин с детьми [17, с. 10-14].

Список литературы

1. Lui, J., 2020. ESG investing comes to age. Morningstar. 16 Feb. Date views 15.04.2020 URL: <https://www.morningstar.com/features/esg-investing-history>.
2. PWC, 2019. PricewaterhouseCoopers Survey: ESG факторы в инвестировании. PricewaterhouseCoopers International Limited, МИРБИС, 2019. 28 с.
3. IMF, 2019. IMF World economic outlook (October 2019), 2019. Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers. IMF, pp: 208.
4. Lins, K., Servaes, H., and Tamayo, A., 2017. Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72 (4): 1785–824.
5. Catherine, M., Daily, S., Certo, T., Dalton, D. A., 1999. Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite. *Strategic Management Journal*, 20 (1): 93-99.
6. Terjesen, S., Sealy, R., Singh, V., 2009. Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: An International Review*, 17 (3): 320-337.
7. Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., Baumgarten, P., 2017. Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company, pp: 28.
8. Pletzer, J.L., Nikolova, R., Kedzior, K.K., Voelpel, S.C., 2015. Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis. *PLoS ONE*, 10 (6): 1-20. Date views 24.05.2020 URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4473005/pdf/pone.0130005.pdf>
9. Post, C., Byron, K., 2014. Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 58 (5). Date views 24.05.2020 URL: <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2013.0319>.
10. Калабихина И.Е., Тарасов А.А. Гендерное равенство и экономическое развитие в Великобритании // Российский экономический интернет-журнал: Интернет-ресурс. 2010. URL: http://www.e-rej.ru/Articles/2010/Kalabikhina_Tarasov.pdf (дата обращения: 19.02.2020)
11. Мезенцева Е. Б. Взаимосвязь экономического роста и гендерного неравенства (на примере российских регионов) // Материалы XIII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн.: кн. 2. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 656 с. – С. 363-376.
12. Правовые гарантии и реализация принципов гендерного равенства: практ. пособие / Г. А. Василевич [и др.]; под ре
д. С.А. Балашенко, В.В. Саскевич. – Минск: Изд. центр БГУ, 2018. – 126 с.
13. United Nations Development Programme, 2018. Gender Equality Strategy 2018-2021. UNDP, pp: 28.

14. OECD Toolkit for Mainstreaming and Implementing Gender Equality, 2018. Implementing the 2015 OECD Recommendation on Gender Equality in Public Life. OECD Publishing, pp: 126.
15. Национальный план действий по обеспечению гендерного равенства в Республике Беларусь на 2017–2020 годы // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь: Интернет-ресурс. URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21700149&p1=1> (дата обращения: 19.02.2020)
16. OECD Corporate Governance in MENA, 2019. Building a Framework for Competitiveness and Growth, Corporate Governance. OECD Publishing, pp: 186.
17. Warth, L., 2009. Gender Equality and the Corporate Sector. UNECE Discussion paper series, № 4, pp: 24.