

Жінки в управлінні: різноманіття, інклюзивність та нові горизонти в наглядових радах

Квітень 2025 року



Зміст

Вступне слово	3
Ключові висновки	4
Методологія дослідження та профіль респондентів	6
1. Представленість жінок у наглядових радах	10
2. Гендерна інклюзивність та досвід дискримінації	17
3. Дії організацій для просування гендерної рівності	23
4. Просування різноманіття: досягнення та подальші кроки	28

Вступне слово

Потенціал економічного й соціального відновлення та відбудови в Україні значною мірою залежить від здатності залучати людський капітал. В умовах дефіциту персоналу та дисбалансу на ринку праці потреба у висококваліфікованих фахівцях і лідерах зростає.

Ми провели опитування серед членів і членкинь наглядових рад в Україні, щоб дослідити гендерне різноманіття та інклюзивність на вищих рівнях лідерства та їхній вплив на ефективність управління.

Результати свідчать, що поточна ситуація в Україні виглядає досить позитивно: третину місць у наглядових радах займають жінки. Вони також відзначають сильне почуття належності та поваги в своїх командах.

Водночас ми виявили, що респонденти – як жінки, так і чоловіки – продовжують стикатися з деякими проявами дискримінації, зокрема з необхідністю працювати в позаробочий час, зі словесними образами і знеціненням.

Більшість компаній вживають заходів для стимулювання різноманіття, рівності та інклюзивності, однак їм варто бути більш рішучими у визнанні дискримінації та боротьбі з нею.

Щоб сприяти позитивним змінам, необхідно запроваджувати політики DEI на рівні бізнесу та уряду, впроваджувати системи моніторингу гендерної представленості та розриву в оплаті праці, підвищувати обізнаність про вплив DEI на ефективність корпоративного управління, а також підтримувати жіночий нетворкінг.

Дізнавайтеся більше у нашому дослідженні «Жінки в управлінні: різноманіття, інклюзивність та нові горизонти в наглядових радах»!

Ключові висновки (1/2)



94% членкинь/членів наглядових рад погоджуються з тим, що різноманітний склад сприяє їхній ефективності.



87% опитаних наглядових рад мають **принаймні одну жінку** серед своїх членкинь/членів, проте лише **31%** місць у наглядових радах **займають жінки**.



86% жінок та **70% чоловіків** хоча б іноді стикалися або були свідками однієї чи кількох форм **дискримінації**. Найпоширенішими з них, на думку респондентів, є робота понаднормово та гендерний розрив у оплаті праці.



Більшість організацій впроваджують ініціативи, які допомагають ліквідувати дискримінацію та сприяти рівності, проте лише **29%** із них **вимірюють гендерне представництво**, а **15%** – **гендерний розрив у оплаті праці**. **Третина опитаних** зазначили, що їхні організації **не вживали жодних заходів** у випадках дискримінації.

Ключові висновки (2/2)



38% респондентів мають **політики з питань DEI** у наглядових радах, **29%** – не впевнені у відповіді. **67% жінок** і **50% чоловіків**, які повідомили про наявність політик, вірять у їхню ефективність.



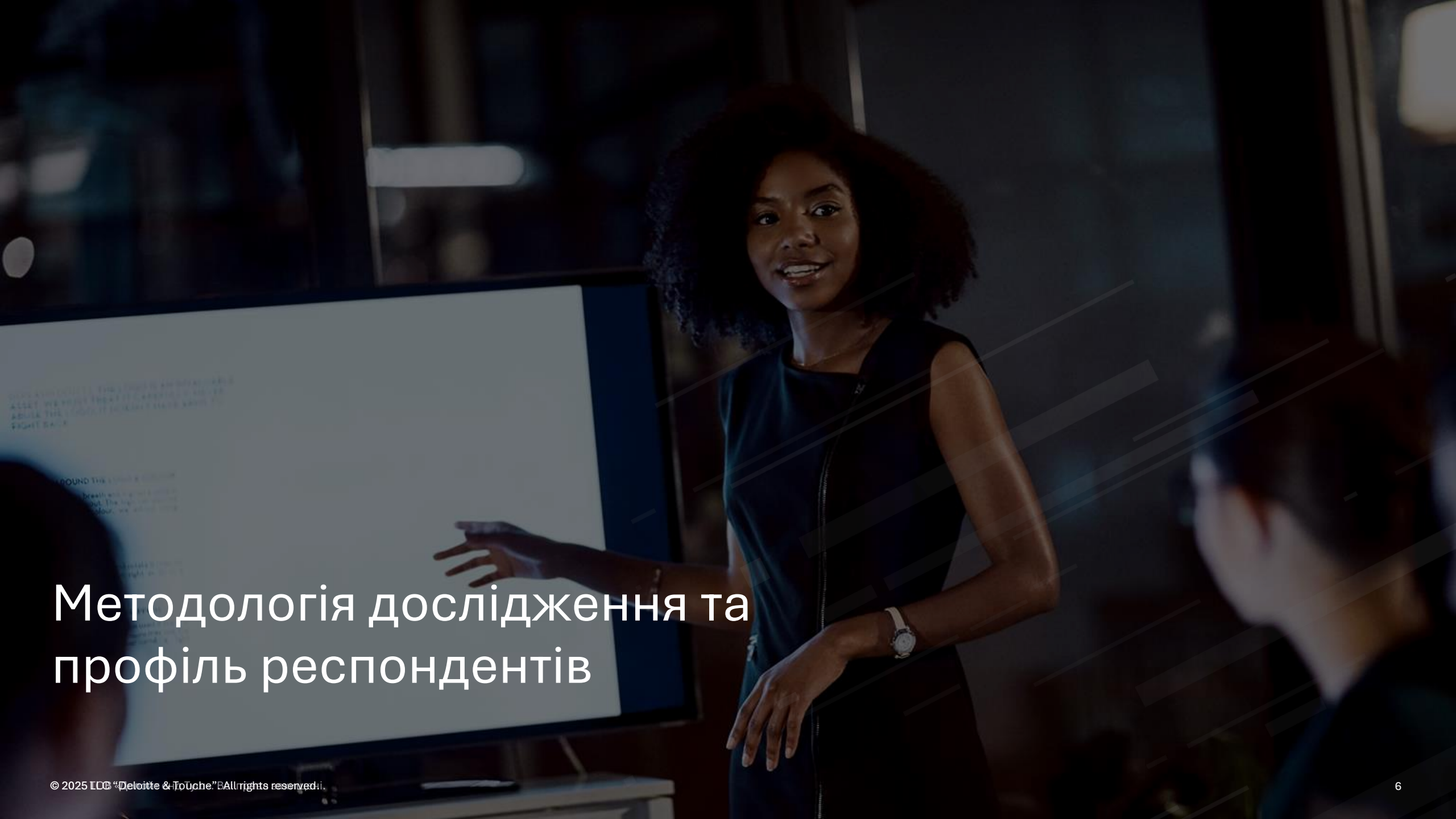
54% жінок та 65% чоловіків вважають, що загальна **ситуація з DEI** в українському бізнес-середовищі покращилася з початком повномасштабної війни.



Фактори, які, на думку респондентів, найбільш **позитивно впливають** на DEI, – переосмислення ролі жінок через війну (77% жінок і 48% чоловіків) та глобальні тенденції (63%, 78%). Найбільш **негативно** – низька представленість жінок у бізнесі (53%, 70%) та рішення жінок сфокусуватися на інших аспектах свого життя (40%, 52%).



Для досягнення позитивних змін варто впроваджувати **політики DEI** на рівні бізнесу та уряду, **системи моніторингу** гендерного представництва та гендерного розриву в оплаті праці, **підвищувати обізнаність** про вплив DEI на ефективність управління та **сприяти жіночому нетворкінгу**.

A woman with dark curly hair, wearing a dark blue sleeveless dress, stands in a dimly lit room, gesturing towards a large screen. The screen displays faint, illegible text. In the foreground, the back of a person's head is visible, looking towards the screen. The overall atmosphere is professional and focused.

Методологія дослідження та профіль респондентів

Методологія дослідження

Мета дослідження	Ми прагнемо підвищити обізнаність бізнес-лідерів та посадовців щодо ролі жінок у наглядових радах як чинника економічного відновлення України, а також сприяти позитивним змінам у представленості та залученості жінок до корпоративного управління	
Методи збору даних	Ми використовували як якісні, так і кількісні методи збору даних: цифрове опитування та глибинні інтерв'ю	
Часові межі опитування	грудень 2024 року – лютий 2025 року	
Часові межі проєкту	листопад 2024 року – березень 2025 року	
Цільова аудиторія	66 членкинь/членів наглядових рад, як локальних, так і іноземних, які представляють 54 унікальні українські приватні та державні компанії, громадські організації й державні установи	
Символи і позначення	DEI	різноманітність, справедливість та інклюзивність
	ESG	навколишнє середовище, соціальні аспекти та корпоративне управління
	НР	наглядова рада
	п. п.	процентні пункти

Професійний профіль респондентів

54

організації

18%

є головами

82%

є членкинями /членами



Розмір організації

До 100 співробітників	20%
101-500 співробітників	26%
501-1000 співробітників	9%
1001-5000 співробітників	30%
5000+ співробітників	15%

Галузь організації

-  32% Банківські, страхові, інвестиційні послуги
-  10% Медицина, фармацевтика, біохімія
-  10% Роздрібна торгівля, оптова торгівля
-  6% Неприбуткові організації
-  6% Енергетика, комунальні послуги
-  4% Нафтогазова, хімічна промисловість
-  4% Сільське господарство
-  4% Освітні послуги
-  4% Гірничо-металургійний комплекс
-  4% Інформаційні технології
-  4% Професійні послуги
-  12% Інші

Base: всі респонденти, N=66; Унікальні організації, N = 54

Соціально-демографічний профіль респондентів





1

Представленість жінок у наглядових радах

Кваліфіковані таланти та ефективне лідерство – рушійні сили відновлення України

74% українських бізнесів відчують дефіцит талантів¹, спричинений загальним скороченням робочої сили в Україні з початку повномасштабного вторгнення.

З огляду на демографічні тенденції, **потреба в охопленні різноманітних талантів** стає все більш актуальною. Тому сьогодні українське суспільство стоїть перед необхідністю приймати різноманіття та розвивати інклюзивність, змінюючи підходи до їх сприйняття та управління.

Жінки є групою талантів, творчий, інтелектуальний та лідерський потенціал якої залишається **недооціненим**. Роль жіночого лідерства у відновленні має бути визнаною.



В Україні представленість жінок на ринку праці є традиційно нижчою – **47% робочої сили**².



Рівень безробіття також є вищим серед жінок: **75% офіційно зареєстрованих безробітних** – жінки³.



Жінки займають значно меншу частку керівних посад в українському бізнесі – менш ніж **15% CEO** є жінками⁴.

1. ЕВА. Три чверті роботодавців відчують нестачу кадрів в Україні, 2024 рік. 2. Державна служба статистики. 3. Державна служба зайнятості. 4. Forbes.

Просуваючи DEI, ми виступаємо за ефективність управління

Виклики воєнного часу спричиняють переосмислення традиційної ролі органів корпоративного управління, вимагаючи від лідерів мислити нестандартно та приймати сміливі рішення. Існують підтвердження того, що різноманіття серед лідерів підвищує рівень інновацій, знижує ризики та покращує якість прийняття рішень¹.

Гендерне різноманіття є однією з найпомітніших форм різноманіття, адже жінки залишаються найбільшою серед недостатньо представлених груп у світі. Існують наукові докази² того, що упередження щодо жінок часто поєднуються з упередженнями щодо інших груп.

Наглядові ради є найвищим рівнем прийняття рішень в організаціях, який є важливим драйвером позитивних змін.

Таким чином, сприяння рівній представленості та інклюзивності у вищому керівництві компаній має важливе значення для підвищення ефективності корпоративного управління, що, зі свого боку, є критично важливим для відновлення України.

“Вирішення проблеми з гендерним різноманіттям є хорошим стартовим кроком, оскільки на жінок у бізнесі не зважають протягом десятиліть. Однак різноманіття – це більше, ніж просто питання гендеру.

Член наглядової ради, транспорт і логістика

1. Компанія Deloitte. Революція різноманіття та інклюзивності. 2. Rutgers. Do Racism and Sexism go together.

Респонденти погоджуються з тим, що різноманіття сприяє ефективності роботи наглядових рад

94%

респондентів погоджуються, що гендерне різноманіття в наглядових радах позитивно впливає на їхню ефективність. Чоловіки рідше вибирають «Повністю погоджуюсь», що вказує на більш помірний характер відповідей. Лише 5% жінок і 8% чоловіків не згодні з цим твердженням.

“Різнманіття культур, поколінь та історичних контекстів, а також справжня рівність жінок і чоловіків є надзвичайно цінними для бізнесу, оскільки це приносить різний управлінський досвід і сприяє позитивним змінам.

Член наглядової ради, банк

“Цінність різноманіття полягає в плюралізмі думок, різноманітних точках зору та різних питаннях — незамінних елементах для наглядової ради, ключова роль якої полягає в тому, щоб ставити правильні запитання.

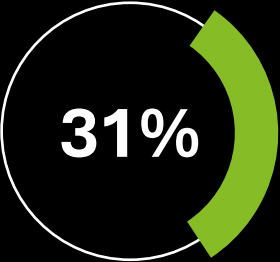
Членкиня наглядової ради, технологічна компанія

	Жінки	Чоловіки
Повністю погоджуюсь	56%	22%
Здебільшого погоджуюсь	39%	70%
Здебільшого не погоджуюсь	5%	4%
Абсолютно не погоджуюсь	0%	4%

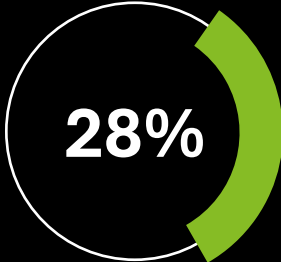
Base: всі респонденти, N=66. Наскільки Ви згодні з твердженням: «Гендерне різноманіття в Наглядових радах позитивно впливає на ефективність їх роботи?»

Більшість наглядових рад в Україні мають у своєму складі жінок, хоча паритету в представленості поки що не досягнуто

87% опитаних наглядових рад мають у своєму складі хоча б одну жінку, однак...



місць у наглядових радах займають **жінки**



наглядових рад мають жінку в ролі **голови ради**

Думка респондентів щодо того, чи сприймається роль членкині/члена наглядової ради в Україні традиційно чоловічою:

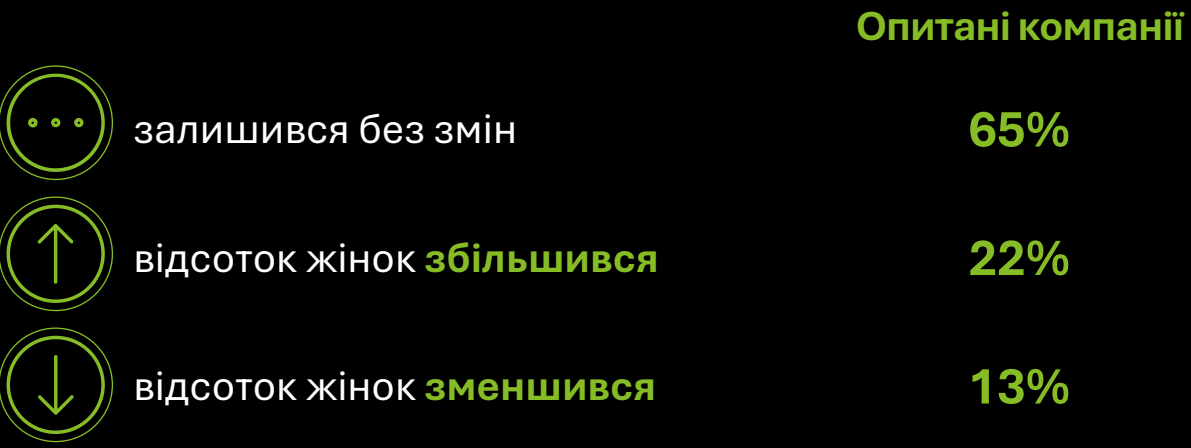
жінки частіше вважають, що в суспільстві існують такі упередження: **47%** із них обирали варіанти «Повністю погоджуюсь» та «Здебільшого погоджуюсь». Водночас **73%** чоловіків вважають, що таких соціальних упереджень немає.

	Жінки	Чоловіки
Повністю погоджуюсь	12%	4%
Здебільшого погоджуюсь	35%	22%
Здебільшого не погоджуюсь	30%	43%
Абсолютно не погоджуюсь	23%	30%

Base: унікальні організації, N=54. Який зараз склад наглядової ради у вашій компанії? - Кількість жінок. Хто зараз очолює наглядову раду у вашій компанії?
Base: всі респонденти, N=66. Наскільки Ви згодні з твердженням: «Роль членкині/члена наглядових рад сприймається в суспільстві як традиційно чоловіча?»

З початку повномасштабного вторгнення склад наглядових рад не зазнав суттєвих змін

З початку повномасштабної війни склад наглядових рад:



Наглядові ради, **очолювані жінками**, демонструють позитивну динаміку з погляду представництва жінок. **Третина** таких рад за останні три роки **збільшила кількість членкинь**. Тоді як серед рад, які **очолюють чоловіки**, лише **18%** проявили зусилля щодо збільшення гендерного різноманіття.

Найчастіші причини...

-  **збільшення** представництва жінок:
 - обрання нового складу наглядової ради
 - збалансування гендерного складу
-  **зменшення** представництва жінок:
 - звільнення членкинь за власною ініціативою
 - обрання нового складу наглядової ради
 - збалансування гендерного складу

Base, унікальні організації, N=54. Чи змінився гендерний склад наглядової ради вашої компанії з початку повномасштабного вторгнення? З чим пов'язані ці зміни?

Жінки залучені до всіх обов’язкових комітетів наглядових рад, проте простір для вдосконалення щодо забезпечення рівного представництва все ще існує

9% компаній не мають жінок у складі жодного з комітетів

18% компаній не мають жінок-очільниць комітетів

Жінки присутні в обов’язкових комітетах: аудиторському, з питань призначень і з питань винагород. Кожна друга жінка очолює комітет з питань призначень або з питань винагород. Крім того, вони представлені в комітетах з питань трансформації, IT, міжнародного співробітництва, ESG, бізнесу, бюджетування та інновацій.

Комітети наглядових рад з найвищою участю жінок:

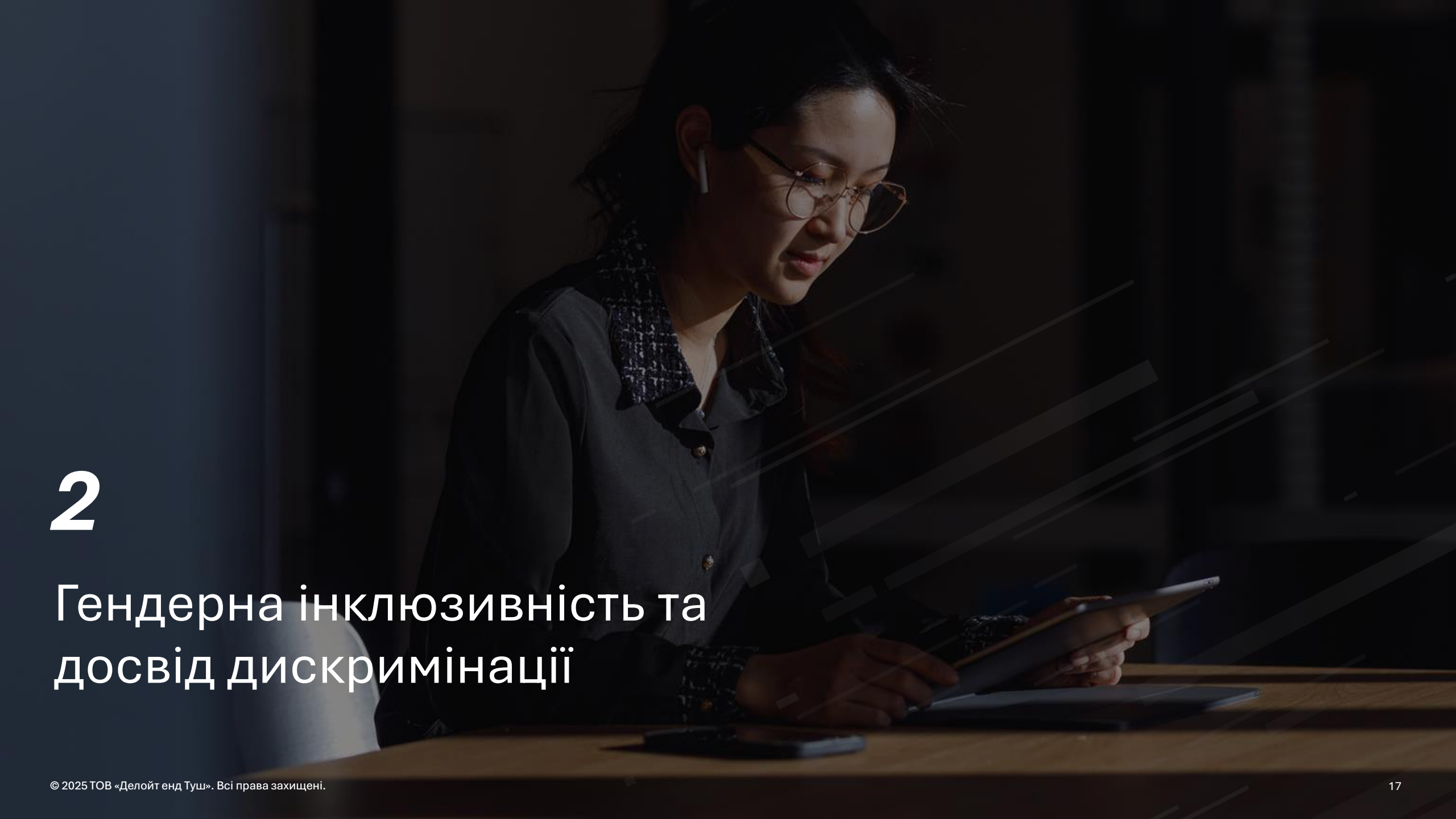


“Присутність жінок у комітетах з питань призначень, винагород та ESG вносить унікальний погляд на управління талантами, який чоловіки не завжди можуть помітити. Жінки підходять до питань ESG з більшою серйозністю, свідомістю та меншим скептицизмом.

Членкиня наглядової ради, банк

База: унікальні організації, N=50. У яких комітетах Наглядової ради беруть участь жінки?
База: унікальні організації, N=42. Які комітети Наглядової ради очолюють жінки?

* Обов’язкові комітети

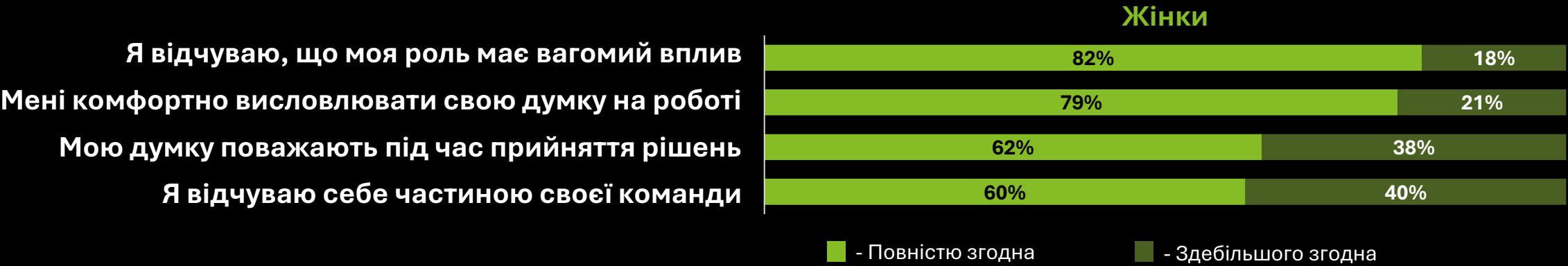
A woman with dark hair, wearing glasses and a white earbud, is seated at a wooden desk in a dimly lit office. She is looking down at a tablet computer she is holding with both hands. The background is dark and out of focus, showing some office furniture. The overall mood is professional and focused.

2

Гендерна інклюзивність та досвід дискримінації

Бути присутньою у залі засідань недостатньо; жінки очікують, що їх чутимуть, поважатимуть, а до їхніх ідей та пропозицій дослухатимуться

Відчуття **залученості** та **належності** є дуже високим у наглядових радах: жодна жінка не оцінює свій досвід командної роботи як негативний. Це також підтверджується думкою колег-чоловіків, **82%** з яких повністю та **18%** переважно погоджуються з тим, що жінки роблять значний внесок у роботу наглядових рад. Найменше відповідей «Повністю згодна» отримало твердження про відчуття належності до колективу.



“Я мала досвід ситуації, коли моє запитання проігнорували під час засідання ради, однак коли мій колега-чоловік повторив те саме запитання пізніше, воно викликало жваву дискусію.

Членкиня наглядової ради, банк

Base: всі жінки, N=43. Наскільки ви згодні з твердженнями: «Я відчуваю себе частиною своєї команди», «Мені комфортно висловлювати свою думку на роботі», «Мою думку поважають і враховують під час прийняття рішень», «Я відчуваю, що моя роль робить значний внесок у роботу наглядової ради»?

Респонденти вважають, що дискримінація не є поширеною проблемою в українських наглядових радах, однак реальна ситуація може бути складнішою

Переважна більшість жінок стверджують про відсутність особистого досвіду дискримінації з боку колег чи підлеглих:

- 93%

жінок вважають, що **ніколи не стикалися** з гендерною дискримінацією з боку **інших членів** своїх наглядових рад. **2%** повідомляють про дискримінацію, **5%** вагаються з відповіддю.
- 88%

жінок вважають, що **ніколи не стикалися** з гендерною дискримінацією з боку **управлінської команди**: членів правління, керівників департаментів тощо. **5%** повідомляють про дискримінацію, **7%** вагаються з відповіддю.

Чи були ви свідком дискримінації жінок?

Крім того, більшість членкинь/членів наглядових рад не були свідками дискримінації інших членкинь ні з боку колег, ні з боку управлінської команди. Чоловіки взагалі не мають подібного досвіду.

	Іншими членами НР		Управлінською командою	
	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
Ні	88%	94%	86%	94%
Так	7%	0%	2%	0%
Важко відповісти	5%	6%	12%	6%

Base: всі жінки, N=43. Чи доводилося вам особисто зазнавати дискримінації за гендерною ознакою з боку інших членів наглядової ради? Членів правління чи керівників відділів?
Base: всі респонденти, N=60. Чи були ви свідком дискримінації членів наглядової ради за гендерною ознакою з боку інших членів наглядової ради? Членів правління чи керівників відділів?

Деякі прояви дискримінації залишаються непоміченими як жінками, так і чоловіками

Найпоширеніші прояви дискримінації:



Жінки частіше стикаються з дискримінацією на робочому місці або стають її свідками, коли вона спрямована на інших

- Найпоширенішим проявом, з яким стикаються як жінки, так і чоловіки, є проведення робочих зустрічей у неробочий час, що створює ризики залученню та добробуту тих керівниць/керівників, які опікуються дітьми й господарством у своїй родині.
- Гендерний розрив в оплаті праці є другим за поширеністю видом дискримінації, з яким стикаються жінки (51%), і першим за кількістю відповідей «зазвичай/часто».
- Проявами дискримінації, які мають найбільшу різницю у відповідях, є гендерні упередження та словесні образи. Жінки стикалися з цими проявами на 30 і 26 п. п. частіше, ніж чоловіки.
- Натомість чоловіки частіше стають свідками відсутності ефективних систем повідомлення про дискримінацію.

■ - жінки, зазвичай/часто ■ - чоловіки, зазвичай/часто
■ - жінки, іноді ■ - чоловіки, іноді

↔ статистично значуща різниця у відповідях

База: всі респонденти, N=66. Як часто Ви стикалися або були свідками таких проявів дискримінації в органах корпоративного управління?

Дискримінація може бути більш поширеною, ніж хотілося б думати

Незважаючи на твердження респондентів про те, що дискримінація в українських наглядових радах є винятком із правил, відповідаючи на запитання про конкретні прояви дискримінації, **86% жінок** та **70% чоловіків** відповіли, що хоча б іноді стикалися або були свідками однієї чи кількох форм дискримінації.

Соціальна психологія припускає, що жінки так само, як і чоловіки, можуть **не помічати дискримінацію** в повсякденному житті або не завжди вважати певні дії дискримінаційними через низку факторів, зокрема низьку обізнаність про дискримінаційну поведінку, глибоко вкорінені соціальні норми та ролі, а також неусвідомлені гендерні упередження.

“Деякі прояви дискримінації не «ріжуть вухом» багатьом жінкам у бізнесі; вони не сприймають їх за дискримінаційні.

Членкиня наглядової ради, заклад охорони здоров'я

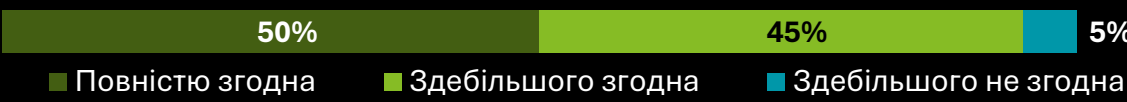
“Жінки часто не готові визнавати прояви дискримінації, тому що ми не хочемо виставляти себе жертвами.

Членкиня наглядової ради, транспорт та логістика

*Base: всі респонденти, N=66. Як часто Ви стикалися або були свідками такої дискримінації в органах корпоративного управління?
Seeing the Unseen: Attention to Daily Encounters With Sexism as Way to Reduce Sexist Beliefs*

Навантаження жінок, як у професійному, так і в побутовому середовищі, є значним. Організації повинні вживати заходів, допомагаючи жінкам у досягненні балансу між роботою та особистим життям

95% жінок погоджуються з тим, що робота в наглядових радах дозволяє їм мати баланс між роботою та особистим життям.



Однак результати опитування показують, що 67% жінок змушені працювати в позаробочий час. Високі вимоги до роботи, разом із домашніми обов’язками, є широко поширеними і нормалізованими в суспільстві.

“Досягти балансу між роботою та особистим життям у цій сфері дуже складно, оскільки на жінок покладається більше відповідальності за родину.

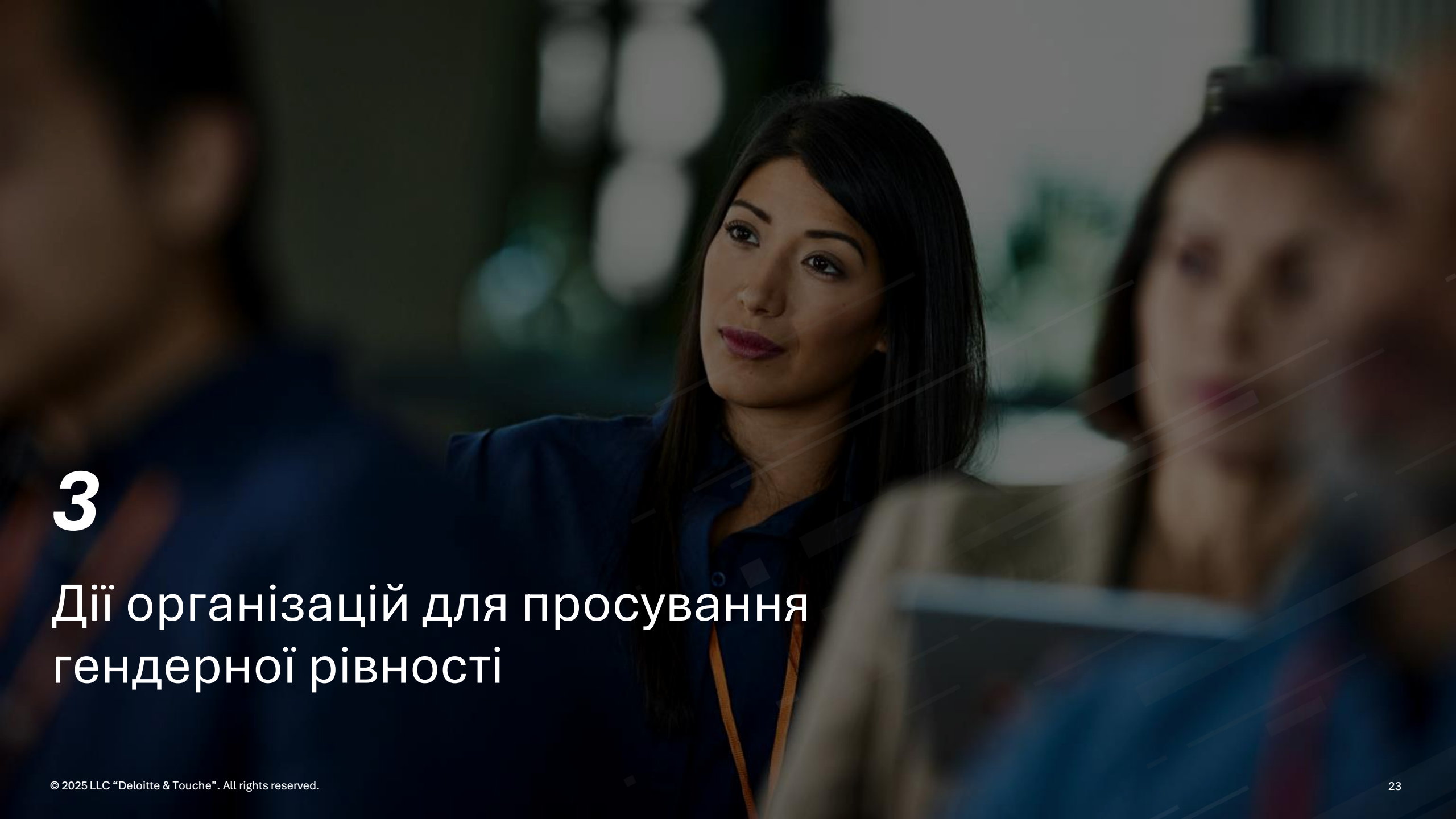
Членкиня наглядової ради, заклад охорони здоров’я

Жінки, як і раніше, мають більше домашніх та сімейних обов’язків*, навіть якщо вони є основними годувальницями у своїй сім’ї:

	Догляд за дітьми	Догляд за іншими дорослими	Домашні обов’язки	
Всі жінки	50% / 26% / 12%	57% / 30% / 5%	41% / 19% / 15%	- жінка
Жінки-основні годувальниці	48% / 23% / 19%	32% / 35% / 20%	36% / 21% / 17%	- порівну
				- чоловік

Base: всі жінки, N=42. Наскільки ви згодні з твердженням: «Моя робота в Наглядовій раді дозволяє мені мати баланс між роботою та особистим життям»?

* Deloitte. Women at Work 2024. A Global Outlook. Base : догляд за дітьми, N = 1,219; догляд за іншими дорослими, N = 791; хатні обов’язки, N = 3,585; всі жінки, які проживають з партнером і є основними годувальницями, N = 767; догляд за дітьми, N=239; догляд за іншими дорослими, N = 105.



3

Дії організацій для просування гендерної рівності

Значна кількість організацій не має систем реагування на дискримінацію та процедур врегулювання подібних ситуацій

Заходи, яких вживають організації для боротьби з дискримінацією та її наслідками:



Більшість організацій впроваджують **ініціативи/підходи** для протидії дискримінації та сприяння рівності. Здебільшого це загальні підходи, спрямовані на підвищення **добробуту співробітників**, зокрема віддалена або гібридна робота, тренінги з DEI, гнучкий графік роботи. Значно менше компаній мають **конкретні політики** щодо врегулювання та розслідування дискримінаційних ситуацій. І ще менше збирають **аналітику** щодо гендерної представленості та оцінки гендерного розриву в оплаті праці.

Більшість респондентів позитивно відповіли про довіру до систем реагування на дискримінаційну поведінку у своїй компанії, причому жінки довіряють цим системам дещо більше, ніж чоловіки.

	Жінки	Чоловіки
Повністю погоджуюсь	31%	13%
Здебільшого погоджуюсь	60%	74%
Здебільшого не погоджуюсь	9%	9%
Абсолютно не погоджуюсь	0%	4%

Base: всі респонденти, N=66. Які дії/ініціативи впроваджує ваша компанія для боротьби з дискримінацією та її наслідками? Наскільки Ви згодні з твердженням: «Я вірю в ефективність систем реагування в моїй компанії»?

Співробітники та компанії повинні бути рішучішими у боротьбі з дискримінацією

Дискримінація викликає **гнів** та **обурення** як у тих, проти кого вона була направлена, так і у тих, хто став її свідком. Однак, стикаючись із дискримінацією, більшість компаній не впроваджують серйозних санкцій, не працюють із жертвою і здебільшого просто ігнорують такі ситуації.

Респонденти, які особисто зіткнулися з дискримінацією або стали її свідками:

-  мали розмову з головою наглядової ради
-  мали розмову з особою, яка дискримінує
-  використали офіційні канали повідомлення
-  проігнорували дискримінацію

Серед практичних наслідків дискримінації респонденти виділяють такі:

Жодних заходів вжито не було	32%
Проведено бесіду/зроблено попередження особі, яка проявила дискримінацію	26%
Було вжито дисциплінарних або інших формальних заходів реагування	14%
Особа, яка зазнала дискримінації, отримала професійну психологічну підтримку	2%

32% опитаних жінок впевнено заявили, що **були б готові піти з роботи**, якби відчували там дискримінацію, ще **26%** вагалися з відповіддю. Це створює серйозний виклик для організацій, які не вирішують таку проблему.

Base: всі респонденти, N=50. Чи були вжиті заходи для реагування на випадки дискримінації? Base: всі жінки, N=43. Чи вплинула або чи могла б вплинути дискримінація за гендерною ознакою на ваше рішення змінити роботу?

Ефективні політики відіграють важливу роль у реалізації потенціалу різноманіття

38% компаній, згідно з відповідями респондентів, мають політики DEI у своїх наглядових радах, тоді як 33% не мають. Представники 29% компаній вагаються з відповіддю.

Наглядові ради, в яких головують жінки, частіше мають такі політики – половина компаній з жінками-головами наглядових рад мають таку політику, порівнюючи з 34% компаній з головами-чоловіками.

“Українські компанії, навіть ті, що мають іноземний капітал та політики різноманіття й інклюзивності, ставляться до цих тем як до комплаєнс-заходу. Вони не виходять за межі вимог.
Членкиня наглядової ради, банк

	Жінки	Чоловіки
Політика є досить ефективною	67%	50%
Ефективними є лише деякі пункти політики	19%	17%
Не є ефективною, існує лише формально	5%	0%
Важко відповісти	10%	33%

Більшість респондентів вірять у ефективність політик, причому жінки є впевненішими за чоловіків. Третина респондентів-чоловіків вагаються з відповіддю.

Base: всі респонденти, N=66. Чи має Наглядова рада політику з різноманітності, справедливості та інклюзивності? Наскільки ефективною, на Вашу думку, є ця політика?

Гендерні квоти є скоріше винятком в українських компаніях, хоча членкині/члени наглядових рад вважають, що вони можуть бути ефективними

74%

компаній не мають вимог щодо мінімального відсотка представництва жінок в органах корпоративного управління: ні для наглядових рад, ні для правлінь.

20%

членкинь/членів наглядових рад не знають, чи існують такі вимоги в їхній компанії.

Компанії, які повідомляють про наявність гендерних квот, – це виключно компанії з міжнародним капіталом.

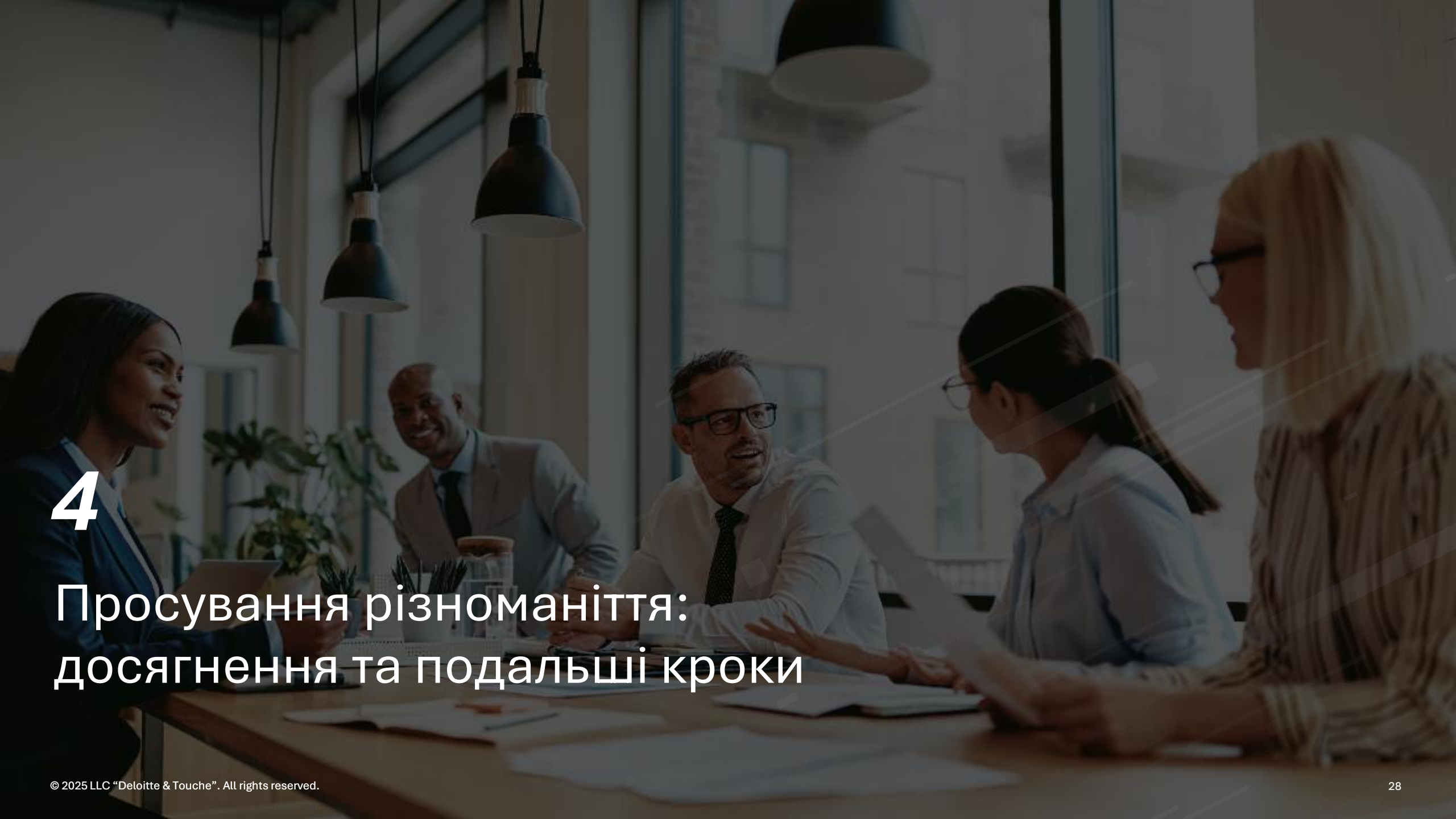
“ Раніше я вважала, що квоти не потрібні. Але є дані і статистика, які доводять протилежне. Коли ми говоримо, що квоти не потрібні, це ще й тому, що не хочемо визнавати, що без квот нам важче отримати заслужені посади – ми не хочемо, щоб до нас ставилися по-іншому.

Членкиня наглядової ради, транспорт і логістика

“ Позитивна дискримінація – це добре, але ми повинні розумно підходити до її застосування. Різноманіття заради різноманіття не спрацює.

Член наглядової ради, транспорт і логістика

Base: всі респонденти, N=54. Чи є у вашій компанії вимоги щодо мінімального відсотка представництва жінок в органах корпоративного управління?



4

Просування різноманіття:
досягнення та подальші кроки

Респонденти загалом згодні з тим, що за останні роки спостерігається прогрес у сфері DEI, проте існують певні занепокоєння щодо майбутнього жінок на керівних посадах

Респонденти вважають, що за останні три роки **загальна ситуація з DEI в українському бізнес-середовищі:**

	Жінки	Чоловіки
Не змінилась	34%	35%
Покращилась	54%	65%
Погіршилась	12%	0%

Більшість респондентів спостерігають явний прогрес щодо DEI, тоді як майже третина від загальної вибірки вважає, що ситуація не змінилася. Респонденти-чоловіки більш схильні погоджуватись, зовсім не надаючи негативних відповідей.

“З повномасштабним вторгненням більше жінок могли би піднятися на керівні посади через загальний дефіцит талантів. Однак багато залежить від самих жінок і їхньої готовності зайняти ці ролі.

Членкиня наглядової ради, державна установа

“Багато жінок вважають, що зараз не найкращий час піднімати гендерні питання. Однак, якщо ми будемо мовчати, всі попередні зусилля виявляться марними. Багато жінок були змушені ставити у пріоритет свою сім'ю та безпеку дітей, а не кар'єру.

Членкиня наглядової ради, транспорт і логістика

Base: всі респонденти, N=66. З початку повномасштабного вторгнення ситуація з різноманітням та інклюзивністю в бізнес-середовищі...

Довгострокові глобальні зміни парадигми сприяють прогресу в Україні, але традиційно нижчий рівень економічної активності жінок та вкорінені гендерні ролі сповільнюють темпи прогресу

Фактори, що впливають на представленість жінок у корпоративному лідерстві в Україні...

... ПОЗИТИВНО:



... НЕГАТИВНО:



■ - жінки ■ - чоловіки ↔ статистично значуща різниця у відповідях

Жінки вище за чоловіків оцінюють позитивний вплив соціальних змін, спричинених війною, тоді як чоловіки більш схильні вірити в глобальні тренди DEI. Крім того, чоловіки схильні надавати більшого значення загальному недостатньому представництву жінок, а також частіше вважають, що самі жінки менше прагнуть управлінської кар'єри.

Base: всі респонденти, N=66. Які фактори сприяють/перешкоджають залученню жінок до корпоративного лідерства в Україні?

Ми повинні діяти зараз, щоб сприяти позитивним змінам, як на рівні уряду та бізнесу, так і на індивідуальному рівні (1/2)

1

Впровадження **політик, які сприяють DEI**, зокрема щодо гендерної інклюзивності, на рівні бізнесу. Наприклад, політик щодо гендерного розриву в оплаті праці, інклюзивного й справедливого пошуку і добору персоналу, гнучкого графіка роботи тощо.

2

Впровадження ефективних і справедливих **систем моніторингу** не лише різноманіття, а й гендерного розриву в оплаті праці, а також використання даних з розподілом за гендером для всієї HR-аналітики.

3

Адаптація **освітніх програм** для просування DEI, проведення комунікаційних кампаній та ініціатив з управління змінами.

4

Просування **квот для недостатньо представлених соціальних груп** в органах корпоративного управління.

5

Сприяння розширенню **участі жінок у робочій силі** та підприємницькій діяльності.

Ми повинні діяти зараз, щоб сприяти позитивним змінам, як на рівні уряду та бізнесу, так і на індивідуальному рівні (2/2)

- 6 Підвищення **зрілості систем корпоративного управління** в Україні через поширення обізнаності про цінність інклюзивності та прозорості.
- 7 Сприяння зміні підходів агентств **з підбору керівників** задля посилення уваги до різноманітності кандидатів і забезпечення прозорості процесу відбору.
- 8 Сприяння **жіночому нетворкінгу** та підтримка організацій, які сприяють розвитку жінок.

“Жінка в наглядовій раді повинна виступати за збільшення представленості жінок у цій конкретній раді. Ми маємо починати конструктивні діалоги, впроваджувати процедури та сприяти голосуванню за DEI.

Членкиня наглядової ради, банк

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 457,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.