

# Deloitte.



## Женщины-СЕО в России

Показатели финансовой эффективности



MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*



**Екатерина Трофимова**

Партнер  
Департамент управления рисками  
Руководитель практики  
по работе с банками и финансовыми  
компаниями в России и СНГ  
Заместитель генерального директора  
по исследованиям и вопросам  
интеллектуального лидерства  
[ektrofimova@deloitte.ru](mailto:ektrofimova@deloitte.ru)

Мы рады представить вам  
наше новое исследование,  
посвященное женскому лидерству  
в России. В нём мы изучили  
взаимосвязь гендерного профиля  
генеральных директоров  
и показателей эффективности  
российских компаний  
с разным размером выручки.

# Вступительное слово

Вопрос гендерного равенства является одним из самых актуальных вопросов корпоративного управления в наше время. В целом в России женщины представлены на рынке труда чуть меньше, чем мужчины (**48,6%** от общей численности занятого населения<sup>1</sup>), а на руководящих должностях — в еще меньшей степени. Рабочее время женщин в нашей стране также оплачивается в среднем на **30%** меньше, чем у мужчин. Однако существующие исследования не позволяют сделать четкого вывода о гендерном влиянии на показатели деятельности фирмы и управленческие решения, показывая смешанные результаты.

Целью данного исследования является изучение гендерного профиля генеральных директоров (или аналогичных позиций операционного руководителя компании, для упрощения — chief executive officer, CEO) российских компаний для изучения его возможной взаимосвязи с эффективностью работы компаний. Анализ гендерного влияния проводился на основе кредитной истории и финансовых показателей компании с разбивкой по объему выручки непрерывно в течение пятилетнего срока наблюдений.

Общая доля женщин-СЕО в России сохраняется на уровне **20%** последние несколько лет, хотя и остается выше среднемировых показателей примерно в **4,5** раза. При этом доля женщин-СЕО зависит от размеров и отраслевой принадлежности компании — например, в секторах, связанных с общественной и социальной деятельностью, таких как образование и социальные услуги, процент женщин-СЕО превышает **35%**, а в добывающем и энергетическом секторе, а также в сфере государственного управления эта доля составляет меньше **8%**. Четко просматривается следующая взаимосвязь: чем больше объем выручки в компании, тем ниже процент женщин-СЕО.

Во всех рассмотренных компаниях женщины-СЕО демонстрируют высокий уровень эффективности при управлении капиталом и валовой прибылью. При этом у микрокомпаний, возглавляемых женщинами, все финансовые показатели стабильно выше, а в более крупных компаниях мужчины-СЕО показывают большую эффективность в работе с чистой прибылью. Возможно, в этом кроется один из аспектов важности построения эффективных сбалансированных команд менеджеров.

Также в исследовании была рассмотрена кредитная история компаний — в частности, мы проанализировали процент дефолтов как один из показателей деятельности компаний. Доля дефолтов оказалась стабильно ниже у компаний с объемом выручки менее 800 млн руб., которые возглавляют женщины. В более крупных компаниях соотношение процента дефолтов у компаний, управляемых мужчинами-СЕО и женщинами-СЕО, не позволяет сделать однозначный вывод в пользу большей эффективности одной из групп руководителей.

Можно предположить, что если гендерный разрыв среди руководителей компаний был бы уменьшен, то зависимость их финансовых и кредитных результатов от гендерного профиля руководителя также выровнялась бы. При текущем общем невысоком проценте достижения женщинами позиции генеральных директоров им приходится проходить очень жесткий отбор, благодаря чему они зачастую демонстрируют более высокие результаты деятельности компаний, несмотря на очевидные отличия в управленческих стилях.

# Методология исследования

## Метод сбора данных и выборка

Сбор данных проводился с использованием базы российских компаний, имеющих финансовую отчетность и кредитную историю.

Выборка была получена из набора данных по кредитным историям компаний в РФ таким образом, чтобы распределения по годам, отраслям и размерам компаний были непрерывны в течение пяти последовательных лет (2012–2017 годы, поэтому более свежие данные не представлены из-за их все еще неполного «вызревания»).

В итоговую выборку вошли **224 100** компаний, представляющих **19** отраслей экономики России.

## Анализ

Были сформированы следующие разрезы для проведения анализа: эффективность и кредитная история компании в зависимости от гендерного профиля генерального директора в разбивке по объему выручки.

Эффективность компании оценивалась по следующим показателям:




- рентабельность капитала и активов (ROE, return on equity, и ROA, return on assets);
- рентабельность продаж по валовой, операционной и чистой прибыли (gross, operating and profit margins);
- коэффициент эффективности или управления издержками (efficiency ratio);
- коэффициент задолженности (debt ratio).

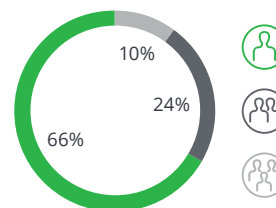
Формулы расчета финансовых коэффициентов представлены в Приложении.

На основе кредитной истории также рассматривается соотношение доли дефолтов среди компаний, возглавляемых женщинами, и компаний, во главе которых стоят мужчины. При этом дефолтными считались компании с наличием задолженности, просроченной на более чем 90 дней.

## Размер компаний по выручке

Компании были поделены на три группы в зависимости от размера выручки:

-  микрокомпания с размером выручки меньше 120 млн руб. (148 929 компаний);
-  небольшие компании с размером выручки от 120 до 800 млн руб. (52 692 компании);
-  средние и большие компании с размером выручки от 800 млн руб. (22 479 компаний).







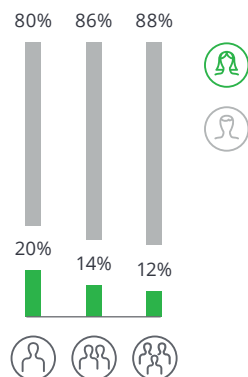
# Доля женщин-СЕО в российских компаниях



**20%** доля женщин-СЕО в России

Несмотря на то что общая доля женщин-СЕО в России сохраняется на уровне **20%** последние несколько лет, этот показатель остается выше среднемирового уровня. Для сравнения: международное исследование, проведенное «Делойтом» в 2019 году, показало, что в среднем доля женщин-СЕО в мире составляет **4,4%**. При этом в Европе этот показатель достигает **34,8%<sup>2</sup>**.

## Доля женщин-СЕО в зависимости от размера компаний



Большая часть компаний в выборке (**90%**) является микро- и небольшими компаниями — с выручкой до 800 млн руб. При этом микрокомпании имеют самую большую долю женщин-СЕО (**20%**). В компаниях с большим объемом выручки эта доля сокращается — например, в самых крупных компаниях с выручкой более 800 млн руб. этот показатель в среднем за рассмотренный период составляет только **12%**.

Для 200 крупнейших компаний России доля женщин-СЕО достигает всего **6,5%<sup>3</sup>**.

### Доля женщин-СЕО по отраслям



В выборку исследования вошло **19** отраслей экономики РФ, в каждой из которых наблюдается больше мужчин — глав компаний.

Отраслями-лидерами по доле женщин-СЕО являются:

- образование (**42%**);
- гостиничный бизнес и сфера общественного питания (**40%**);
- здравоохранение и социальные услуги (**39%**).

Отраслями с наименьшей долей женщин-СЕО стали:

- электроэнергетика (**7%**);
- государственный сектор и обеспечение безопасности (**6%**);
- добыча полезных ископаемых (**6%**).

Мы отмечаем, что отрасли-лидеры в большей степени имеют социальную направленность и общественно полезную составляющую, а также отличаются невысоким уровнем оплаты и преобладанием женщин среди занятых в этих отраслях.

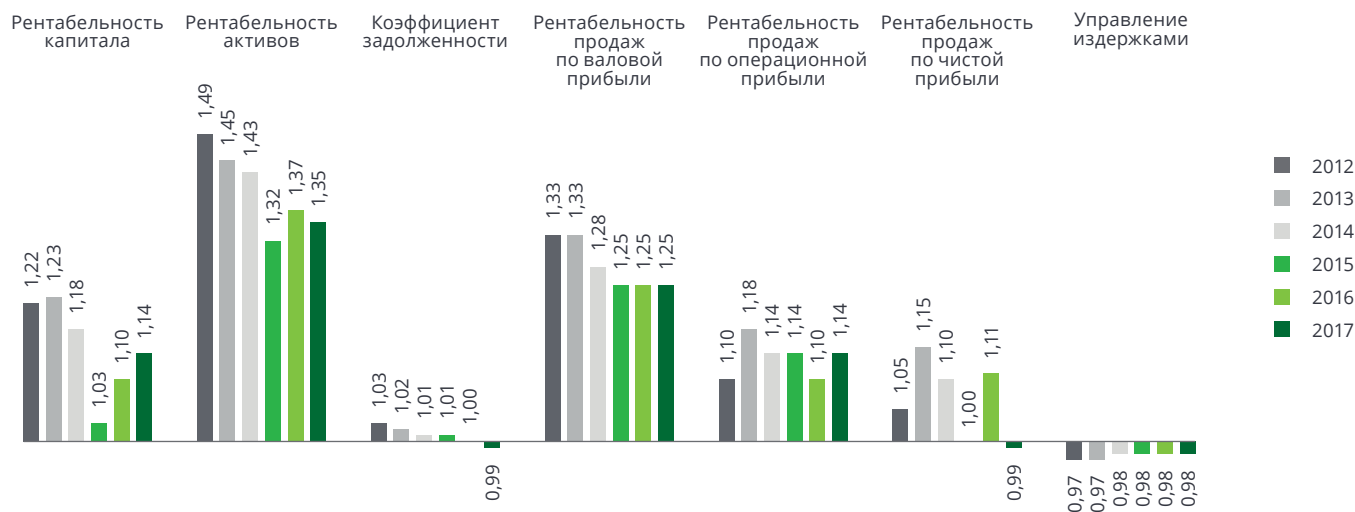
# Эффективность компаний

## Микрокомпании

Далее рассматривается эффективность компаний на основе выбранных финансовых показателей.

На графиках отражена динамика относительного соотношения показателей компаний, возглавляемых женщинами, и компаний, во главе которых стоят мужчины. Если отношение первых показателей ко вторым больше 1, то показатель для компаний, возглавляемых женщинами, выше, чем для компаний, во главе которых стоят мужчины.

- В целом микрокомпании, возглавляемые женщинами, демонстрируют стабильно более высокую эффективность по всем рассмотренным показателям.
- Показатели рентабельности активов и капитала выше в среднем на **40%** и **15%** соответственно.
- В этом сегменте все показатели рентабельности продаж по прибыли выше у компаний, возглавляемых женщинами. При этом показатель по валовой прибыли превышает соответствующий показатель у компаний, во главе которых стоят мужчины, в среднем на **28%**, а применительно к показателям по чистой прибыли эта разница снижается до **7%**.
- Коэффициент задолженности у микрокомпаний, возглавляемых женщинами, находится примерно на одном уровне с показателями компаний, во главе которых стоят мужчины. При этом женщины стабильно более эффективно управляют издержками — в среднем на **2%**.

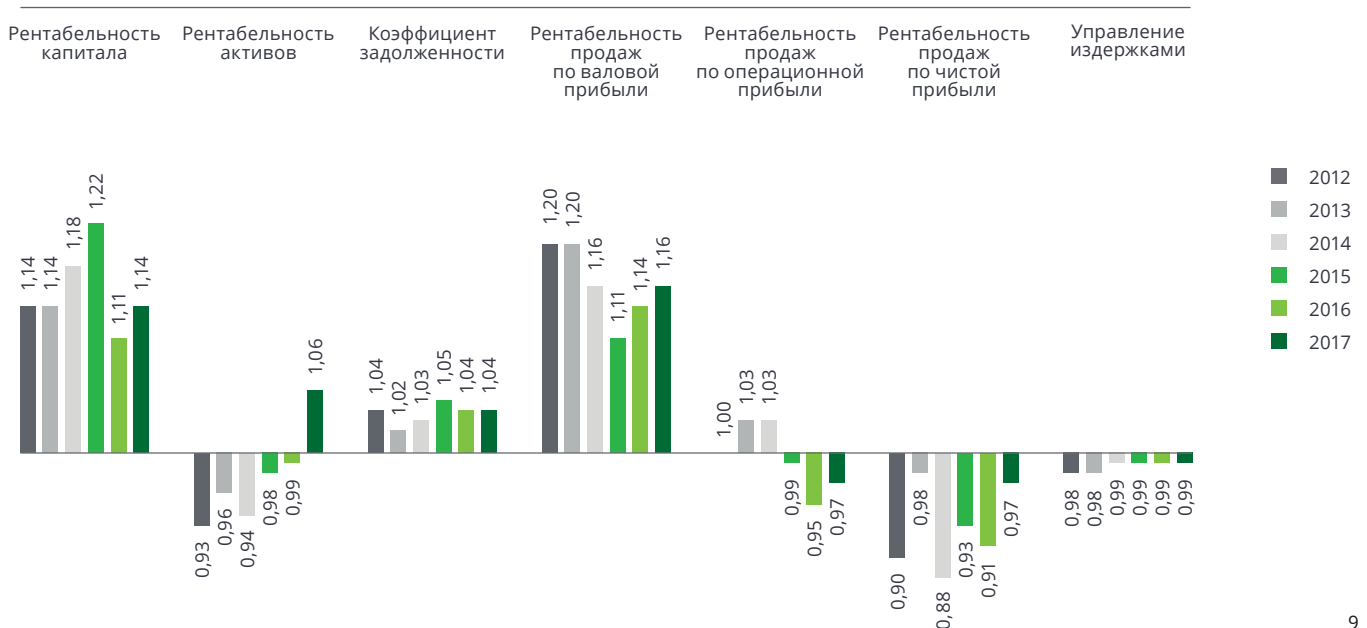




### Небольшие компании

Женщины-СЕО в небольших компаниях показывают устойчиво более высокие результаты только в некоторых изученных показателях, в том числе по рентабельности капитала, управлению издержками и рентабельности продаж по валовой прибыли. Что касается остальных показателей, их эффективность держится на уровне мужчин-СЕО либо опускается немного ниже.

- Показатель рентабельности капитала в среднем выше на **16%** у небольших компаний, возглавляемых женщинами, чем у компаний, во главе которых стоят мужчины, а рентабельность активов — на **2%** ниже.
- Женщины-СЕО демонстрируют более высокую рентабельность продаж по валовой прибыли (на **16%** выше, чем мужчины-СЕО) и более эффективное управление издержками (на **2%** выше). Однако относительные показатели рентабельности продаж по чистой прибыли демонстрируют иную динамику, и большую эффективность по чистой прибыли демонстрируют мужчины-СЕО (показатель у женщин здесь в среднем на **7%** ниже, чем у мужчин).
- Коэффициент задолженности у небольших компаний, возглавляемых женщинами, стабильно выше примерно на **4%**, чем у компаний, во главе которых стоят мужчины.



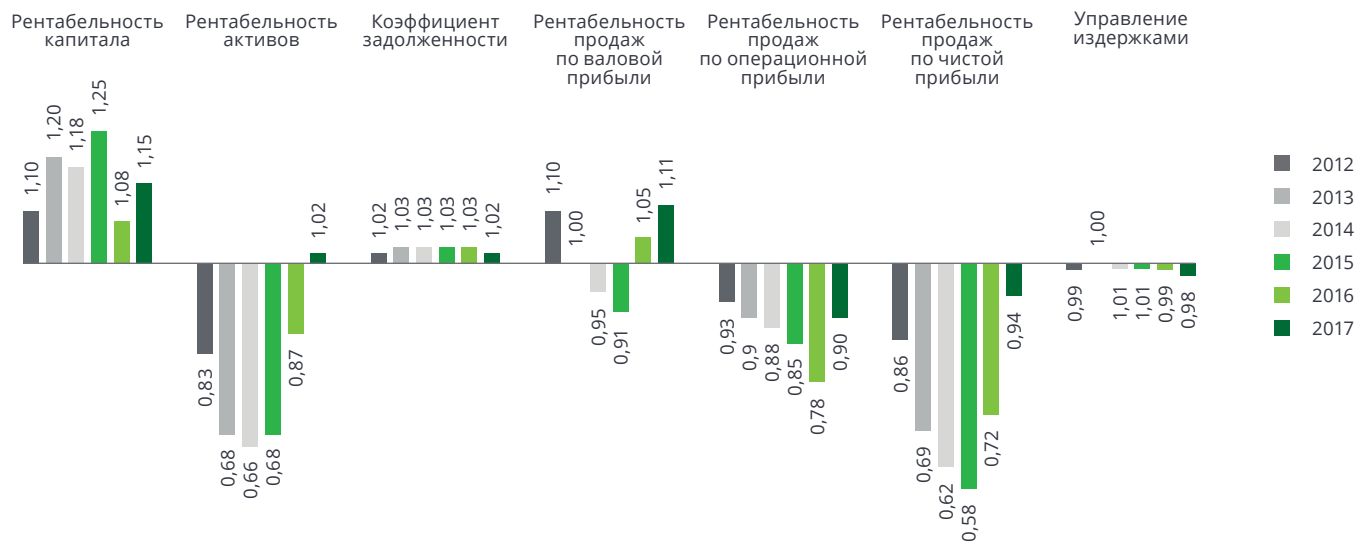
### Средние и большие компании

Для средних и больших компаний невозможно сделать однозначный вывод об эффективности определенного гендерного профиля СЕО. Стоит отметить, что в этих компаниях женщин-СЕО меньше всего по выборке (**12%**). Представляется, что компании, которыми управляют женщины, имеют более агрессивную структуру баланса и более низкий уровень рентабельности. Это может быть связано с феноменом «стеклянного потолка» — ситуацией, когда женщин назначают на первые позиции именно в стрессовых для компаний условиях, когда позиция СЕО особенно уязвима<sup>5,6</sup>.

Средние и большие компании, возглавляемые женщинами, демонстрируют более высокие показатели рентабельности

капитала (в среднем на **16%** выше, чем компании, во главе которых стоят мужчины). Рентабельность активов в крупных компаниях под руководством женщин-СЕО на **21%** ниже, чем в компаниях, возглавляемых мужчинами. Коэффициенты управления издержками находятся примерно на одном уровне у средних и больших компаний, возглавляемых и мужчинами, и женщинами; но коэффициент задолженности выше на **3%** у компаний, возглавляемых женщинами, чем у компаний, во главе которых стоят мужчины.

Несмотря на то что показатель рентабельности продаж по валовой прибыли показывает разнонаправленные результаты, рентабельность продаж по чистой прибыли выше у мужчин-СЕО на **35%**, чем у женщин-СЕО.



# Кредитная история компаний

## Доля дефолтов

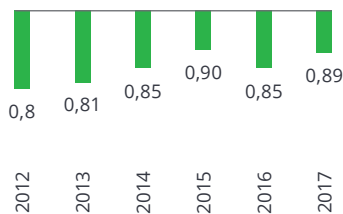
При детальном рассмотрении кредитной истории компаний в разрезе объемов выручки мы отмечаем, что динамика дефолтов в среднем подтверждает выводы, сделанные в ходе анализа показателей эффективности компаний.

Далее рассчитано относительное соотношение процента дефолтов компаний, возглавляемых женщинами, и компаний, во главе которых стоят мужчины. Если отношение первых ко вторым меньше 1, то показатель для компаний, возглавляемых женщинами, ниже, чем для компаний, во главе которых стоят мужчины.

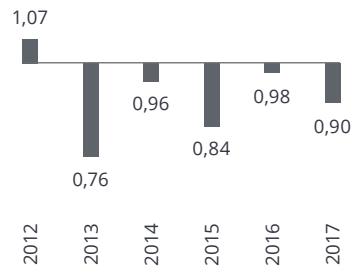
В микрокомпаниях процент дефолтов стабильно ниже у женщин-СЕО — в среднем на **15%** ниже, чем у мужчин-СЕО. В небольших компаниях эта разница сокращается до **8%**, но женщины-СЕО все еще демонстрируют более высокие показатели, чем мужчины.

В средних и больших компаниях соотношение процента дефолтов, допускаемых мужчинами-СЕО и женщинами-СЕО соответственно, приближено к **1:1**.

### Микрокомпании



### Небольшие компании



### Средние и большие компании



# Инициативы «Делойта» для женского лидерства

## Стратегия All-In

Одним из элементов стратегии «Делойта» является практика All-In — развитие и поддержка инклюзивной среды для всех сотрудников и, в частности, поддержка женщин на пути к достижению высоких позиций в компании. Целью стратегии All-In является расширение профессионального опыта сотрудников, создание новых идей и, как следствие, повышение ценности оказанных услуг для клиентов и общества. В рамках этой стратегии компании «Делойт» в СНГ удалось достичь пропорции мужчин и женщин 1:1 в процессе продвижения сотрудников на должность директора.

## Women in Leadership

С 2018 года компания «Делойт» в СНГ реализовывает образовательную и нетворкинг-программу для клиентов — Women in Leadership («Женщины в лидерстве», WIL). В ходе программы женщины-руководители из российских и международных компаний развивают навыки и получают знания для дальнейшего развития карьеры, общаются и устанавливают контакты с коллегами из других компаний и специалистами «Делойта». В 2020 году запущен очередной поток программы. В то же время «Делойт» активно содействует и создает возможности для развития карьеры женщин-профессионалов внутри фирмы. Приоритетные области для развития включают в себя создание комфортной среды для улучшения баланса работы и личной жизни; снижение текучести кадров для женщин-сотрудников; улучшение процесса адаптации после отпуска по уходу за ребенком. В рамках программы проводились сессии по коучингу в построении карьеры, развивается программа менторства и проводятся мастер-классы по возвращению на рабочее место после отпуска по уходу за детьми.

## Women@Risk Club

В марте 2019 года начал работу клуб Women@Risk («Женщины в рисках»), созданный для поддержки карьерного развития женщин — специалистов в области управления рисками. В клубе проводятся регулярные встречи, а некоторые из них были посвящены построению риск-ориентированной культуры в компании, управлению кредитными рисками, работе женщин в советах директоров и практике управления.

## Руководители программ и инициатив для женского лидерства в «Делойт», СНГ



### Мария Бубнова

Партнер  
Группа по сопровождению сделок  
Лидер программы  
«Женщины в лидерстве»

# Приложение

## Расчет финансовых показателей

Эффективность компаний рассматривается на основе финансовых показателей. Далее представлено определение и формула расчета финансовых коэффициентов.

**Рентабельность капитала (ROE) =**  
(Чистая прибыль)/(Капитал и резервы).

**Рентабельность активов (ROA) =**  
(Чистая прибыль)/Активы.

**Рентабельность продаж по валовой прибыли (Gross margin) =** (Валовая прибыль)/Выручка.

**Рентабельность продаж по операционной прибыли (Operating margin) =** EBIT/Выручка.

**Рентабельность продаж по чистой прибыли (Profit margin) =**  
(Чистая прибыль)/Выручка.

**Коэффициент эффективности (Efficiency ratio) =**  
(Себестоимость продаж)/Выручка  
Он показывает себестоимость продаж на единицу выручки.

**Коэффициент задолженности (Debt ratio) =** Долг/Активы.

## Источники

1. Росстат, «Женщины и мужчины России. 2018»
2. Deloitte, "Women in the boardroom: A global perspective – 6th edition"
3. Forbes Россия, «13 главных женщин российского частного бизнеса», 17 сентября 2019 года
4. Ryan MK, Haslam A. «The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions», British Journal of Management, июнь 2005 года
5. Glass, C., Cook, A. «Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling», The Leadership Quarterly, февраль 2016 года
6. Rink F., Ryan MK, Stoker JI. «Influence in times of crisis: how social and financial resources affect men's and women's evaluations of glass-cliff positions», Psychological Science, октябрь 2012 года
7. «Deloitte unleashes the power of diversity and inclusion with an ALL IN strategy», 8 марта 2019 года

# Контакты

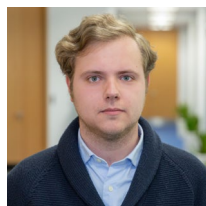
## Авторы:

Если у вас возникнут вопросы, касающиеся проведения данного исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам.



### Екатерина Трофимова

Партнёр  
Департамент  
управления рисками  
Руководитель практики  
по работе с банками  
и финансовыми  
компаниями в России и СНГ  
Заместитель  
генерального директора  
по исследованиям  
и вопросам  
интеллектуального  
лидерства  
ektrofimova@deloitte.ru



### Александр Алексеев

Ведущий консультант  
Департамент  
управления рисками  
aalexeev@deloitte.ru



### Хан Хен Зин

Консультант  
Департамент  
управления рисками  
hyenhan@deloitte.ru



### Мадина Мамешова

Специалист  
Исследовательского центра  
компании «Делойт» в СНГ  
mmameshova@deloitte.ru



# Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.