Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences
Journal home page:
http://ijournal.uz/index.php/jartes

CHALLENGES AND PROSPECTS OF WOMEN'S PARTICIPATION IN INVESTMENT MANAGEMENT: FROM GLOBAL TRENDS TO NATIONAL PRACTICE

Natalya Aliyeva[1]

The Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan

DOI: 10.5281/zenodo.16271235

Article History	Abstract
Received: 10.06.2025 Accepted: 21.07.2025	This article examines the underlying reasons for the underrepresentation of women in investment management, drawing on international research, including the Financial Times report. It analyzes barriers at the recruitment, career advancement, and corporate culture levels. The paper also discusses the prospects and recommendations for developing an inclusive investment sector in Uzbekistan based on global experience.

Keywords: investment management, gender imbalance, women in finance, Uzbekistan, barriers, corporate culture, inclusiveness.

This is an open access article under the Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru)

[1] The Banking and Finance Academy of the Republic of Uzbekistan, Tashkent, Uzbekistan

AYOLLARNING INVESTITSIYA BOSHQARUVIGA QATNASHUVI MUAMMOLARI VA ISTIQBOLLARI: GLOBAL TRENDLARDAN MILLIY AMALIYOTGACHA

KALIT SO‘ZLAR/
КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:
investitsiya boshqaruvi, gender nomutanosiblik, moliyaviy sohada ayollar, O‘zbekiston, to‘siqlar, korporativ madaniyat, inklyuzivlik

ANNOTATSIYA/ АННОТАЦИЯ

Maqolada ayollarning investitsiya boshqaruvida ishtiroki past bo‘lishining sabablari xalqaro tadqiqotlar, xususan, Financial Times hisoboti asosida tahlil qilingan. Ishga qabul qilish, martaba o‘sishi va korporativ madaniyatdagi to‘siqlar tahlil qilinadi. Shuningdek, global tajriba asosida O‘zbekistonda inklyuziv investitsiya sektorini shakllantirish istiqbollari va tavsiyalari keltirilgan.

ВВЕДЕНИЕ

Гендерное неравенство остается острой проблемой в индустрии инвестиционного управления по всему миру. Несмотря на доказанные преимущества разнообразных команд – в частности, исследования показывают, что более разнообразные по составу коллективы принимают более взвешенные решения и способствуют повышению долгосрочной стоимости для инвесторов – женщины по-прежнему крайне слабо представлены среди инвестиционных менеджеров. По последним глобальным данным, лишь около одной восьмой (около 12–14%) портфельных управляющих – тех, кто принимает ключевые инвестиционные решения – составляют женщины. Для сравнения, в таких профессиональных сферах как медицина, право и бухгалтерский учет прогресс в достижении гендерного баланса шел гораздо быстрее. В результате инвестиционный менеджмент выглядит «отстающим» на фоне этих отраслей, что создает эффект замкнутого круга: молодые женщины могут вовсе не стремиться идти в индустрию, где они изначально видят для себя меньше возможностей роста.

Низкая доля женщин среди управляющих фондами наблюдается не только в отдельных странах, но и глобально, и ситуация меняется очень медленно. Например, в Великобритании среди управляющих инвестиционных фондов лишь 12% – женщины, и эта доля не выросла с 2022 года, оставаясь на уровне мирового среднего показателя. Отрадно, что на уровне советов директоров инвестиционных компаний гендерное разнообразие выше – женщин там около 41% благодаря внедрению квот и целевых показателей. Однако среди линейных инвестиционных менеджеров прогресс куда скромнее. По прогнозам отраслевых инициатив (например, проекта Diversity Project), достичь хотя бы 20% женщин-управляющих удастся не ранее 2026 года. Таким образом, проблема гендерного дисбаланса в управлении инвестициями очевидна и требует подробного анализа причин и препятствий, особенно с учетом того, что упущение женского таланта негативно сказывается на развитии отрасли и результатах для инвесторов. В условиях Республики Узбекистан данная

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

проблематика приобретает особую значимость. Узбекистан демонстрирует приверженность принципам гендерного равенства: за последние годы приняты меры по обеспечению равной оплаты труда, снятию законодательных ограничений на профессии для женщин, ужесточению наказания за бытовое насилие. Доля женщин в государственных органах, например в парламенте, достигла 34,6%, что свидетельствует о прогрессе в политическом участии. Тем не менее, на рынке труда сохраняется разрыв: женская экономическая активность значительно ниже мужской (разница около 28 процентных пунктов), а представительство женщин на руководящих должностях, включая финансовый сектор, по-прежнему несбалансированно. В финансовой индустрии Узбекистана, которая находится в стадии динамичного развития, важно учитывать мировой опыт и предотвратить воспроизводство тех же барьеров, которые замедлили продвижение женщин в инвестиционном менеджменте за рубежом. Настоящая статья, опираясь на исследование Financial Times (ноябрь 2024 г.) и другие актуальные данные, призвана в академическом ключе проанализировать основные препятствия на пути к гендерному балансу в сфере управления инвестициями – от практик найма и продвижения персонала до аспектов корпоративной культуры – с адаптацией выводов к условиям Республики Узбекистан.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование выполнено с использованием качественного анализа вторичных данных и сравнительного подхода. В качестве основного источника информации выступает специальный отчет газеты Financial Times о гендерном разнообразии в управлении фондами, подкрепленный статистическими данными отраслевых исследований (таких как ежегодный отчет Citywire Alpha Female 2024 и аналитические обзоры Ассоциации инвестиционных компаний Великобритании) и экспертными комментариями. Собранные из открытых источников количественные показатели (например, доля женщин среди портфельных управляющих и динамика ее изменения) структурированы в виде таблиц и диаграмм для наглядности. Также привлечены данные международных организаций (Всемирного банка, ООН) и национальные инициативы для оценки контекста и сопоставления глобальных трендов с ситуацией в Республике Узбекистан.

Методологически работа основана на сравнительном анализе: выявлены ключевые препятствия для женского участия в инвестиционном менеджменте за рубежом и проанализирована их актуальность для узбекского финансового сектора. Такой подход позволяет учитывать как универсальные, так и специфические факторы. В рамках исследования проведен контент-анализ экспертных высказываний лидеров индустрии (включая руководителей Diversity Project и ведущих женщин-фондменеджеров) для определения наиболее значимых барьеров – от этапа найма персонала до корпоративной культуры и восприятия профессии. Результаты анализа представлены в разделе «Анализ и результаты» с разделением

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

по тематическим категориям препятствий. На основе выявленных фактов и тенденций в заключительной части формулируются выводы и практические рекомендации, учитывающие условия Республики Узбекистан. Данный академический обзор, хотя и опирается преимущественно на зарубежный материал, дает возможность обосновать направления действий для локального финансового сообщества и образовательных учреждений.

Следует отметить, что ограничением методологии является недостаток специализированной статистики по женскому участию именно в секторе инвестиционного управления Узбекистана (что связано с относительной новизной данного сектора в стране). Поэтому акцент сделан на общем анализе гендерного неравенства в финансовой сфере и на обобщении лучших мировых практик, применимых к местному контексту. Такой исследовательский дизайн представляется оптимальным для достижения цели – глубокого понимания проблематики и выработки обоснованных предложений.

АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Текущее состояние гендерного баланса в инвестиционном менеджменте. Глобальные данные свидетельствуют о крайне низкой доле женщин среди управляющих инвестиционными фондами. Согласно отчету FT, только 12,5% портфельных менеджеров в мире – женщины. Эта цифра практически стагнирует на протяжении последних двух десятилетий, что указывает на структурные барьеры в отрасли. Для иллюстрации, Citywire Alpha Female Report 2024 фиксирует небольшой рост показателя – с 12,1% до 12,5% за год, но эксперты подчеркивают, что такими темпами отрасль явно движется слишком медленно к паритету. В то же время, гендерный разрыв заметно меньше на высших управленческих уровнях смежных отраслей. Например, в Великобритании женщины занимают 41% позиций в советах директоров инвестиционных трастов (благодаря реализации квот и политик разнообразия), тогда как среди управляющих этими фондами – все те же 12%. Это сравнение демонстрирует, что проблему не стоит объяснять отсутствием квалифицированных кандидаток – дело скорее в характерных для отрасли барьерах на уровне карьеры. В таблице 1 обобщены некоторые ключевые показатели, отражающие дисбаланс и динамику изменений.

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

Таблица 1.

Гендерное соотношение в инвестиционном менеджменте: избранные показатели

Показатель	Значение
Доля женщин среди портфельных управляющих (глобально, 2024)	≈12,5% (рост с ~12,1% годом ранее)
Доля женщин-управляющих инвестиционными трастами (Великобритания, 2024)	12% (без изменений с 2022 г., соответствует мировому уровню)
Доля женщин среди директоров инвестиционных компаний (Великобритания, 2024)	41% (рост с 36% в 2022 г. благодаря квотам)
Доля женщин на руководящих инвестиционных должностях (Великобритания, 2023)	~12% (улучшение с 6% пятью годами ранее)
Целевой ориентир отраслевых инициатив (женщины-фондменеджеры к 2026 г.)	20% (цель проекта *Future Female Fund Managers*)

Как видно из Таблицы 1, женщины существенно недопредставлены на ключевых должностях, отвечающих за инвестирование. Даже при некотором прогрессе (удвоение доли женщин в старших ролях в Великобритании с 6% до 12% за последние пять лет) текущее состояние нельзя считать удовлетворительным. В глобальном масштабе фактическая стагнация доли женщин-управляющих на уровне ~12–14% более 20 лет свидетельствует о системных проблемах. Эксперты отмечают, что традиционные меры (такие как наставничество, группы по интересам, учет разнообразия при найме) до сих пор не привели к прорывному росту показателя. Более того, исследование Morningstar и CFA установило, что ситуация с представительством женщин практически не улучшилась с начала 2000-х.

Важно также учитывать национальный контекст. В Республике Узбекистан рынок управления капиталом только формируется, и доля женщин в нем официально не зафиксирована. Тем не менее, по аналогии с общей картиной в финансовом секторе можно предположить, что женщины в управлении активами Узбекистана пока немногочисленны. Отсутствие значимого гендерного дисбаланса на заре становления отрасли могло бы стать конкурентным преимуществом, однако для этого необходимо осознанно устранять препятствия, которые в других странах привели к хронической недооценке женского потенциала.

Препятствия на этапе найма и вхождения в профессию. Одной из ключевых причин низкого представительства женщин является узкий входной поток: исторически меньше женщин приходило в сферу инвестиционного управления. Как отмечают практики, долгое время недостаточно женщин выбирали карьеру

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

фондового менеджера, и отрасль не прилагала специальных усилий, чтобы их привлечь. Существовал стереотипный имидж профессии как «мужского клуба», связанного исключительно с финансами и агрессивным трейдингом. Компаниям не удавалось четко артикулировать привлекательность профессии для более широкого круга выпускников университетов. Например, одна из успешных женщин-менеджеров указывает, что 20 лет назад индустрия плохо объясняла молодым специалистам, что работа управляющего фондами – это не только сухие финансы, но и творческое аналитическое занятие, требующее любознательности и глубокого исследования. Такая коммуникационная проблема приводила к тому, что многие способные выпускницы, даже с образованием в области экономики или математики, не рассматривали для себя карьеру в инвестиционном управлении, предпочитая смежные области (консалтинг, финансы корпораций и пр.).

Кроме того, традиционные практики рекрутмента в инвесткомпаниях зачастую слишком однообразны и не учитывали гендерных аспектов. В прошлом набор на аналитические и инвестиционные позиции велся преимущественно из кандидатов с опытом в инвестиционном банкинге или аудите – областях, где женщин также немного на высших позициях. Такой подход автоматически сужал воронку привлечения женских талантов. К счастью, ситуация на начальном уровне начинает выправляться: многие крупные инвестиционные фирмы сегодня заявляют о близком к паритету гендерном составе своих программ для выпускников. В частном капитале, по свидетельству Хелен Стиерс (со-управляющей фонда Pantheon International), на младших должностях сейчас почти равное количество мужчин и женщин во многих компаниях. Однако увеличение числа женщин на входе – необходимое, но недостаточное условие. Проблемой остается то, что между входом в профессию и достижением руководящих ролей – “протекающий трубопровод”, в котором доля женщин стремительно снижается.

Несмотря на почти равные возможности в начале пути, далеко не все женщины дойдут до позиции управляющего фондом. В глобальном масштабе низкая доля женщин в руководстве – следствие не отсутствия квалифицированных кандидатов, а неспособности индустрии сохранить и продвинуть их. Citywire в своем отчете 2024 года прямо указывает: у инвестиционных компаний проблемы с удержанием женщин на должностях портфельных менеджеров

В 2021 году среднемировой уровень оттока женских кадров в управлении фондами превысил мужской на 14% (то есть женщины покидают эти роли заметно чаще) – явный сигнал о неблагоприятных условиях для продолжения карьеры. Причины этого будут рассмотрены далее, но уже на стадии найма можно отметить роль неосознанных стереотипов: рекрутеры и руководители могли отдавать предпочтение «привычным» кандидатам, зачастую мужчинам, особенно когда высоко ценились агрессивные конкурентные качества. Это ограничивало возможности найма талантливых женщин, чьи стиль и опыт могли не вписываться в

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

стереотип. Для Узбекистана урок состоит в том, чтобы с самого начала строить практики рекрутмента в инвестиционной сфере на принципах инклюзивности. Это включает в себя активную профориентацию студенток финансовых и экономических специальностей, демонстрацию привлекательности карьеры в управлении инвестициями и устранение возможных предубеждений у работодателей. В стране уже предпринимаются шаги в этом направлении: например, создание Кода финансирования женщин-предпринимателей при поддержке Центрального банка подчеркивает важность сбора гендерно-разделенной статистики и продвижения женщин-лидеров в финансовых учреждениях. Такие инициативы помогут обеспечить широкий приток квалифицированных женщин в развивающуюся инвестиционную отрасль и избежать узкого «воротца» на входе. Барьеры развития карьеры и корпоративная культура. Даже преодолев начальный порог и войдя в профессию, женщины сталкиваются с многочисленными препятствиями на пути карьерного роста в инвестиционном менеджменте. Одно из главных – отсутствие достаточной поддержки и гибкости в корпоративной среде. Традиционно индустрия управления активами славилась интенсивной трудовой культурой с длинным рабочим днем, постоянным стессом и ожиданием полной отдачи. В такой среде совмещение работы с семейными обязанностями становилось крайне сложным без поддержки работодателя. Если мужчинам исторически было проще жертвовать временем вне работы, то женщинам, особенно с появлением детей, нередко приходилось выбирать между карьерой и семьей. До недавнего времени гибкие графики, удаленная работа или программы возвращения после декретного отпуска были редкостью в инвестиционных компаниях. Отсутствие механизмов, позволяющих талантливым сотрудницам не выпадать из профессии в периоды важных жизненных событий, приводило к тому, что многие перспективные специалистки покидали индустрию или застревали на среднем уровне должностей. Еще одним барьером является неформальная «маскулинная» корпоративная культура, которая может создавать у женщин ощущение «чужака». Если на совещании в большинстве мужчины старшего возраста, существует риск, что голос женщины будет услышан не в полной мере. Без умышленных дискриминационных действий может проявляться феномен unconscious bias – неосознанного предубеждения. Например, руководство может менее охотно доверять женщине управление крупным портфелем из-за глубоко укоренившихся стереотипов о якобы меньшей склонности женщин к риску или лидерству. Такие предубеждения не находят подтверждения в реальности – исследования не выявляют существенной разницы в результатах, показываемых фондами под управлением женщин и мужчин. Более того, некоторые данные указывают, что женщины-менеджеры часто торгуют более обдуманно и выдержанно, что позволяет им избегать лишних убытков в кризисные периоды. Тем не менее, субъективные установки могут влиять на решения о продвижении по службе. В результате значительно меньше женщин

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

получают назначения на новые фонды и портфели – львиная доля таких возможностей по-прежнему достается мужчинам. Показательно, что даже когда женщины достигают позиций портфельных управляющих, им часто сложнее привлечь капитал в управляемые ими фонды. Как отмечает журнал Institutional Investor, даже наиболее успешные женщины-фондменеджеры испытывают трудности с привлечением инвестиций в сравнимом объеме – возможно, из-за консерватизма клиентов и стереотипов на стороне инвесторов. Это создает дополнительный барьер: с меньшим размером активов под управлением сложнее проявить выдающиеся результаты и получить признание. Таким образом, возникает замкнутый круг, когда недостаточное доверие со стороны рынка и работодателей мешает женщинам наращивать послужной список, что в свою очередь подкрепляет предубеждения. Важным препятствием, на которое указывают сами лидеры индустрии, является отсутствие ролевых моделей и наставников для женщин. Когда в топ-менеджменте и среди признанных гуру инвестирования почти нет женщин, молодым специалисткам сложнее видеть для себя траекторию роста. Долгое время неформальные сети менторства и “наставничества” в финансах были доступны в основном мужчинам – выпускникам определенных школ, членам закрытых клубов и т.д. Сейчас ситуация постепенно меняется: появляются инициативы вроде Level 20 (неприбыльная организация, созданная в 2015 г. для развития женщин в private equity), программы Diversity Project, направленные на подготовку будущих женщин-управляющих фондами, и другие. Однако ощутимый эффект от них проявится не сразу, и на текущий момент дефицит женщин-лидеров в отрасли сам по себе является сдерживающим фактором для нового поколения. Наконец, нельзя не упомянуть такое препятствие, как самодовольство индустрии по поводу достигнутого прогресса. По словам Бхавини Шах, со-директора организации City Hive, продвигающей разнообразие в инвестиционном секторе, опасно успокаивать себя тем, что проблемы разнообразия якобы уже решены просто потому, что о них много говорили в последние годы. Подобная комплацентность может приводить к снижению внимания к гендерным программам именно в тот момент, когда необходимы дополнительные усилия. В некоторых компаниях после принятия первых мер (например, найма нескольких женщин на видимые роли) возникало ощущение, что задача выполнена. Однако без последовательной работы по трансформации культуры и практик такие точечные изменения не приводят к системному результату. Адаптация к узбекскому контексту. Для Узбекистана перечисленные барьеры имеют не теоретическое, а практическое значение. Финансовый сектор республики переживает этап активного реформирования и роста, включая появление новых инвестиционных и управленческих компаний. Сейчас имеется возможность заранее создать условия, благоприятствующие гендерному балансу, не дожидаясь возникновения глубоко укоренившихся диспропорций. В культуре Узбекистана исторически сильны семейные ценности, и

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

вопросы совмещения карьеры и семьи для женщин стоят остро – следовательно, местным финансовым организациям стоит с самого начала предлагать гибкие решения (гибкий график, программы реинтеграции после декрета и т.п.), чтобы удерживать талантливых сотрудниц. Кроме того, важно формировать в корпоративной среде установку на меритократию и инклюзивность, чтобы ни один голос не оставался неуслышанным по причине предубеждений. Национальные политики уже движутся в этом направлении: законодательные изменения 2022–2023 гг. укрепили равные права в труде и усилили ответственность за дискриминацию. Под эгидой Правительства и Центрального банка реализуются программы обучения и поддержки женщин-предпринимателей и финансистов, которые закладывают основу для более равного участия в экономике. Тем не менее, требуется и усилие со стороны самих финансовых компаний и академического сообщества по воспитанию нового поколения менеджеров с пониманием ценности разнообразия.

Выводы и предложения

Проведенный анализ показал, что гендерный дисбаланс в инвестиционном менеджменте носит комплексный характер и поддерживается множеством взаимосвязанных препятствий. На этапе найма исторически имело место недостаточное привлечение женщин, усиленное узостью рекрутинговых каналов и стереотипами о профессии. В карьерном росте выявлен "разрывный трубопровод": даже при сравнительно большом числе женщин на входе, их доля резко сокращается к уровню портфельных управляющих из-за отсутствия условий для совмещения работы с семьей, недостатка поддержки и менторства, а также предвзятости в корпоративной культуре. Индустрия в целом оказалась консервативной и медлительной в преодолении гендерного разрыва, о чем свидетельствует стагнация доли женщин-менеджеров на уровне ~12% в течение длительного времени. Тем не менее, осознание проблемы значительно возросло: ведущие организации и лидеры мнений публично признают, что текущая ситуация неприемлема ни с точки зрения справедливости, ни с точки зрения эффективности работы фондов. Наблюдается ряд позитивных сдвигов – от роста числа женщин на директорских позициях до появления отраслевых инициатив, нацеленных на воспитание нового поколения женщин-фондменеджеров. Для Республики Узбекистан глобальные выводы однозначны: участие женщин в финансовом секторе – это не только вопрос равенства, но и резерв роста для всей экономики (по оценкам, при полном вовлечении женщин ВВП страны мог бы быть на 29% выше). Укрепление позиций женщин в инвестиционном менеджменте может стать частью стратегии повышения эффективности и инновационности финансового рынка.

На основе проведенного исследования можно рекомендовать следующие меры для преодоления обозначенных препятствий и ускорения прогресса в направлении гендерного баланса, с учетом специфики Узбекистана:

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

Активизация женского кадрового потенциала на этапе образования и найма. Необходимо популяризировать профессии в сфере инвестиций среди студенток экономических, финансовых и технических специальностей. Высшим учебным заведениям в Республике Узбекистан совместно с финансовыми компаниями целесообразно проводить профориентационные мероприятия, стажировки и конкурсы, нацеленные на женщин. Это поможет сломать стереотипы и расширить приток талантливых выпускниц в отрасль. Рекрутинговые практики компаний должны быть пересмотрены: важно обеспечивать гендерно нейтральный отбор, использовать широкие критерии поиска кандидатов (включая разные специализации и опыт) и обучать рекрутеров принципам предотвращения неосознанной предвзятости.

Внедрение гендерно чувствительной корпоративной политики. Компании инвестиционного менеджмента (в том числе создающиеся в Узбекистане) должны разработать политики, способствующие удержанию и развитию женщин-специалистов. К таким мерам относятся: программы наставничества, связывающие молодых сотрудниц с опытными руководителями; создание сетей поддержки (affinity groups) для обмена опытом; регулярный пересмотр практик продвижения, чтобы обеспечить равные возможности. Особое внимание следует уделить гибкости рабочих условий – внедрять возможности частичной занятости, удаленной работы, гибкого графика без ущерба для карьерного роста. Поощрение отцовского отпуска и равное распределение возможностей для мужчин и женщин в пользовании программами work-life balance будет способствовать устранению стигмы вокруг декретных пауз и покажет ценность сотрудников независимо от пола.

Выявление и устранение скрытых барьеров в культуре. Руководству финансовых организаций следует проводить внутренний аудит корпоративной культуры на предмет инклюзивности. Это может включать анонимные опросы сотрудников о случаях предвзятости или неравного отношения, анализ статистики продвижений и увольнений по гендерному признаку, а также привлечение внешних экспертов для обучения менеджмента. Цель – разобрать «невидимые преграды», мешающие женщинам реализовать потенциал. Важным инструментом является обучение по теме unconscious bias для всех руководителей среднего и верхнего звена, чтобы повысить осознание собственных возможных предубеждений и научиться принимать более объективные решения в отношении найма и повышения сотрудников.

Целевые инициативы и мониторинг прогресса. На уровне отрасли стоило бы установить ориентиры (KPI) по увеличению доли женщин на ключевых позициях и отслеживать их выполнение. Международный опыт показывает, что постановка публичных целей (например, достичь 30% женщин на руководящих ролях к определенному году) стимулирует компании активнее меняться. В Узбекистане регуляторы и профессиональные ассоциации могли бы сыграть роль катализатора,

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.

собирая и публикуя гендерно-разделенную статистику по финансовому сектору. Прозрачность прогресса позволит выявлять лидеров и отстающих, поощрять распространение лучших практик. Также имеет смысл поддержать участие отечественных организаций в глобальных инициативах по гендерному разнообразию (таких как упомянутый Diversity Project или региональные программы ЕБРР и Всемирного банка), чтобы перенимать опыт и сигнализировать приверженность принципам равенства.

Развитие женского лидерства и ролевых моделей. Для преодоления эффекта отсутствия примера необходимо целенаправленно развивать женское лидерство в инвестиционном сообществе. Возможно создание профессиональных сообществ или клубов женщин-финансистов в Узбекистане, где опытные специалистки могли бы делиться опытом с молодежью, выступать наставниками. Регулярные мероприятия с участием успешных женщин из международной практики (конференции, guest lectures) помогут вдохновить и обучить новое поколение. Внутри компаний стоит выявлять перспективных сотрудниц и включать их в программы ускоренного развития управленческих навыков. Чем больше компетентных женщин будет на виду – тем легче будет разрушить стереотипы о «мужской профессии» и привлечь еще больше талантов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Financial Times (2024). *Fund managers prove slow to address gender imbalance*. Специальный отчет (20 ноября 2024)
2. Roxhill Media (2024). *The shameful lack of women at the top of fund management* – Tomorrow’s Business Blog
3. Citywire (2024). *Alpha Female Report 2024* – анализ женского участия в управлении фондами
4. Association of Investment Companies (2024). Пресс-релиз AIC: *Why is fund management still a man's world…* (5 марта 2024)
5. Harvard Law School Forum (2024). *Diversifying demographics of assets under management* – обзор разнообразия в управлении активами
6. Всемирный банк (2024). *Country Gender Assessment: Uzbekistan* – гендерная оценка Узбекистана
7. Центральный Банк РУз (2024). Пресс-релиз: *Запуск Кодекса финансирования женщин-предпринимателей*
8. Institutional Investor (2023). *Morningstar Highlights Industry’s Most Exceptional Women Portfolio Managers* – обзор проблем женщин-фондменеджеров
9. MoneyWeek (2022). *Women make better fund managers* – аналитическая заметка

Journal of Academic Research and Trends in Educational Sciences is produced by XALQARO TADQIQOT LLC Group, a division of ijournal.uz platform
Downloaded from ijournal.uz. For personal use only.
No other uses without permission. Copyright © 2025 XALQARO TADQIQOT LLC. All rights reserved.