

Матченко А. В.

Університет митної справи та фінансів

ВИКОРИСТАННЯ КВОТ ЯК МЕХАНІЗМ ДОСЯГНЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

Стаття присвячена критичному аналізу квот як інструменту прискореного вирівнювання гендерного представництва у владних і корпоративних органах, а також в академічному секторі. Вихідною позицією є теза, що гендерна рівність є не лише моральним імперативом, а й інституційною умовою ефективного врядування та легітимності публічної політики. На основі синтезу сучасних теоретичних підходів (стигма, «стереотипна загроза», токенізм, «критична маса») і емпіричних кейсів (Норвегія, Руанда, Нідерланди, Франція) показано, що квоти швидко знижують бар'єри входу, проте їх вплив на розподіл реальної влади, доступ до ресурсів і кар'єрні траєкторії жінок є контекстно залежним і неоднорідним. Обґрунтовується, що без одночасних змін процедур добору, оцінювання та механізмів професійного розвитку квоти ризикують відтворювати «символічну присутність», а не субстантивну участь у прийнятті рішень.

В статті розкрито механізми стигматизації бенефіціарок квот (приписування «незаслуженої переваги», зниження кредиту довіри, підвищений контроль і очікування), а також ризики токенізму у колегіальних органах із «скошеними пропорціями». Показано, що досягнення критичної маси (не одинична присутність, а стійка меншість) корелює з переходом від формальної репрезентації до реального впливу: головування в ключових комітетах, доступ до бюджетів і кадрових рішень, підвищення інноваційності через розширення діапазону альтернатив і каналів інформації.

В статті проведено порівняння «жорстких» (обов'язкових) і «м'яких» (добровільних) режимів демонструє: перші ефективніші для швидкої корекції складу, але супроводжуються вищим рівнем опору; другі прийнятніші політично, проте малорезультативні без підзвітності й стимулів. Експерименти з комунікаційними рамками свідчать, що універсальні «про-розмаїття» меседжі можуть активувати статусну загрозу у високостатусних груп, тоді як фреймінг із наголосом на емпіричній корисності та факті історичної надрепрезентованості чоловіків істотно підвищує підтримку квот серед елітних аудиторій. На підставі узагальнення запропоновано «пакет» політик: дизайн квот за принципом «перевага за рівних»; інституційні зміни у відборі, оцінюванні й просуванні (прозорі критерії, аудит упередженості, стандартизовані KPI субстантивної участі); досягнення критичної маси у колегіальних органах; підтримувальна інфраструктура (менторство, лідерські програми, гнучкі режими роботи, політики догляду); продумана комунікація для різних цільових груп.

Ключові слова: гендерна рівність, гендерні квоти, токенізм, стереотипна загроза, державна служба, комунікаційні рамки, підзвітність.

Постановка проблеми. Попри нормативне закріплення принципу рівних прав і можливостей та поступове розширення жіночого представництва у владі й управлінні, гендерна рівність у публічній службі України залишається передусім декларативною, а не субстантивною. Формальне збільшення частки жінок у колегіальних і керівних органах не гарантує рівного доступу до ресурсів, впливу на ухвалення рішень і кар'єрного поступу. Зберігаються системні бар'єри: «скляна стеля» й «клейкі підлоги», горизонтальна та вертикальна сегрегація,

упереджені процедури добору та оцінювання, несформовані механізми наставництва і підтримки лідерства. Класичні ризики токенізму та стереотипної загрози посилюються в умовах конкуренції за керівні посади, коли поодинокі присутність жінок інтерпретується як результат нормативного тиску, а не як наслідок меритократичного відбору. Це підживлює стигматизаційні наративи («менш компетентні», «призначені за квотою») і знижує як зовнішню, так і внутрішню мотивацію, погіршуючи організаційний клімат і ефективність командної роботи.

Отже, проблема полягає у розриві між формальними цілями гендерної рівності та фактичними організаційними практиками державної служби. Необхідна комплексна відповідь, яка поєднує: (1) досягнення «критичної маси» представництва з реальним розширенням повноважень; (2) процедурні гарантії неупередженості в доборі, оцінюванні та просуванні (прозорі критерії, єдині стандарти компетентностей, механізми оскарження); (3) інституційну підтримку (менторство, БПР, лідерські треки); (4) відповідальне використання цифрових та алгоритмічних інструментів (оцінка впливу, аудит справедливості, пояснюваність і публічна підзвітність).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна емпірична література сходиться в тому, що «просто наявність жінки» в керівному органі рідко дає стійкий ефект; потрібна критична маса для зміни групової динаміки й процедур ухвалення рішень. Класична робота (Torchia M., Calabrò A., Huse M.) про «критичну масу» у радах директорів показує: якісні зрушення корелюють із появою щонайменше трьох жінок у складі ради – через розширення інформаційних каналів і зміну патернів стратегічного обговорення [1]. Психологічні механізми «токенізації» та стигми пояснюють, чому поодинокі присутність жінки може не лише не підвищувати ефективність, а й провокувати упереджені очікування щодо «меншої компетентності» – особливо, якщо призначення сприймається як наслідок квоти, а не заслуг. Узагальнюючий огляд (Heilman M. E.) демонструє, як описові й приписові стереотипи (what women are / should be) відтворюють упередження у відборі та оцінюванні результатів роботи, знижуючи шанси на просування й підживлюючи «скляні стелі/клейкі підлоги» [2]. Метаналітична теорія «стигми позитивних дій» (affirmative action) (Leslie L. M., Mayer D. M., Kravitz D. A.) додає, що відкрито задекларовані квоти можуть знижувати зовнішню атрибуцію компетентності – і саме це, а не фаховість жінки, «тягне вниз» її оцінки продуктивності [3].

Експериментальні та квазіекспериментальні дослідження (Dorrough A., Nater C., Leszczyńska M.) фіксують змішані ефекти квот: з одного боку, зростає готовність жінок змагатися за лідерські позиції (особливо коли квота сформульована як «перевага за рівних кваліфікацій») – без втрат для відбору найсильніших кандидатів; з іншого – у частині сценаріїв знижується кооперативність або справедливість оцінювання всередині команди щодо «жінок-квотників» [4]. Це підкреслює значення дизайну політики: комунікація,

що акцентує на індикаторах компетентності, прозорих критеріях і «перевазі за рівних», послаблює стигму й підтримує відчуття процедурної справедливості. У політичній сфері на великих масивах даних (87 країн, багаторівневе моделювання) показано (Kim J., Fallon K. M.), що лише квоти – із рисами, які створюють високу видимість – здатні помітно змінювати суспільні ставлення до жінок-політиків; водночас напрямок ефекту залежить від типу квоти (кандидатні квоти підвищують схвалення, «резервовані місця» можуть спричинити відкат у сприйнятті). Модеруючі умови – рівень демократії (ефекти сильніші в демократіях), а стать респондентів має обмежену роль [5]. Для України релевантні три блоки висновків (Щигельська Г). По-перше, емпіричні оцінки впливу законодавчих квот на жіноче представництво на вищих щаблях місцевого самоврядування підтверджують позитивну кореляцію, але вказують на необхідність інституційної підтримки (процедури відбору, наставництво, прозора оцінка) для запобігання «символічній репрезентації» без реальної влади [6]. По-друге, аналітика українських і міжнародних інституцій фіксує, що за умов війни і реформ пріоритетом має бути стале вбудовування гендерної рівності у HR-цикли держслужби (добір, просування, БПР, КРІ), а також моніторинг індикаторів за єдиними методиками. По-третє, суспільні настрої щодо квот і жінок у політиці в Україні є змінними й чутливими до фреймінгу; добровільні цілі, поєднані з інструментами розвитку лідерства й наставництва, часто приймаються прихильніше, ніж «жорсткі» зобов'язання – що узгоджується з міжнародними патернами.

Постановка завдання. Мета статті – системний аналіз світового досвіду у формування системи гендерної рівності з використанням механізму квотування. В нашій роботі ми ставимо перед собою завдання надати всебічний та поглиблений аналіз спроб досягнення гендерної рівності через впровадження квот.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність є не лише моральним імперативом, а й інституційною умовою ефективного врядування. Гендерна рівність, як ключовий елемент соціальної справедливості, забезпечує рівні можливості для осіб різних гендерів у всіх сферах суспільного життя. Незважаючи на прогрес у правовій та інституційній сферах, статеві стереотипи та структурні перешкоди залишаються значними бар'єрами для жінок, особливо на керівних посадах. Для подолання таких бар'єрів може бути використано механізм застосування квот, які вста-

новлюють обов'язкову або рекомендовану кандидатам у політичні, корпоративні або академічні інституції межу представництва. Політика квот у цьому контексті розглядається як тимчасовий компенсатор структурної нерівності: вона швидко підвищує представленість, але часто спричиняє дискусії щодо легітимності, стигматизації та «ефекту токенізму» [3].

Досягнення повної гендерної рівності є одним із пріоритетних напрямків діяльності міжнародних інституцій, включно з Радою Європи. Однак, гендерна нерівність залишається глибоко вкоріненою, оскільки вона функціонує через структурні бар'єри, які відводять жінкам та чоловікам їхні традиційні ролі, обмежуючи жінок у можливостях користуватися своїми основними правами. Історичний прогрес у сферах політичної участі жінок, доступу до правосуддя та викорінення шкідливих гендерних стереотипів є вкрай повільним. Ця стагнація відбувається навіть попри усвідомлення значного внеску жінок у суспільство та економіку, та високої ціни, яку суспільство платить за збереження гендерної нерівності, особливо в умовах економічних труднощів та зростання популізму.

Гендерні квоти виникають не як довільне втручання, а як необхідна відповідь на системний провал. Коли традиційні еліти та суспільні інститути чинять опір змінам, політика позитивної дискримінації стає основним інструментом. Стигматизація жінок, обраних за квотами, є формою захисного механізму, який використовується традиційними елітами. Замість того, щоб визнати свою неспроможність виправити структурні дисбаланси (наприклад, гендерний розрив в оплаті праці або феномен "подвійного тягаря"), ці еліти зміщують фокус. Вони перекладають провину за недостатню компетентність на індивідуальну бенефіціарку, обрану за квотою, відволікаючи увагу від необхідності проведення фундаментальних системних реформ.

Одним із найбільш виразних соціальних бар'єрів, який перешкоджає просуванню жінок на вищі щаблі ієрархічної структури, є глибоко вкорінені гендерні стереотипи. В Україні, наприклад, стереотипи диктують, що основна роль жінки – це роль матері, дружини та господині. Цей соціально обумовлений поділ обов'язків призводить до феномену "подвійного тягаря", коли жінки несуть непропорційне навантаження з догляду за сім'єю та домом. Щодня жінки та дівчата у всьому світі витрачають близько 12,5 мільярда годин на хатню роботу та догляд за іншими що безпосередньо обмежує їхню участь у професійному житті та доступність для співробітників й керівництва [7].

Цей дисбаланс робить украї складним для жінок відповідність зростаючим корпоративним чи політичним очікуванням щодо "безмежної доступності" та приділення часу професійному нетворкінгу, які є критично важливими для просування на керівні посади. Дослідження підтверджують, що 85% опитаних директорок вважають, що збільшений під час пандемії COVID "подвійний тягар" перешкоджає просуванню жінок у ради директорів [8].

Стійкі соціальні стереотипи, що об'єднують лідерство з чоловічими ознаками, формують умови для стигматизації жінок, обраних за квотами. Згідно з теорією стигми Гоффмана, особи, які належать до групи, що піддається дискримінації, можуть сприймати себе як елемент, що заздалегідь призначений з меншою компетентністю і знижує загальний рівень надійності та ефективності системи, що впливають на їхню самовідданість та продуктивність [9 с. 13]. У контексті квот така стигма проявляється через сприйняття жінок як «менш кваліфікованих» або «обраних лише через квоту», що посилює ефект «стереотипної загрози» (stereotype threat), описаний Стілом [10]. Дослідження, проведені в норвезьких компаніях після впровадження квот на радах директорів, показали, що жінки-лідери часто стикалися зі зниженою довірою колег, після чого їхні досягнення асоціювалися з обов'язковими нормами, а не з особистими здібностями. Це призвело до підвищення емоційної знервованості та зниження професійної ідентичності, особливо серед жінок, які першими зайняли керівні позиції в таких умовах. Частина жінок-директорів відчувала себе "маріонетками", чий голос не сприймався серйозно [1]. Досить цікавим є інше теоритичне узагальнення, що впливає з досліджень, підтверджено застосовність теорії критичної маси до корпоративного управління: якісні зміни відбуваються не від «наявності жінки взагалі», а від досягнення послідовної меншості (consistent minority), що впливає на процеси прийняття рішень і результативність. Ефект «критичної маси»: три і більше жінки в раді пов'язано зі зростанням інноваційності фірми, тоді як одна-дві – статистично не дають такого ефекту (ризик «токенізму»). Вплив реалізується через стратегічні завдання ради (посилення обговорення альтернатив, ширші інформаційні канали) як медіатор між складом ради та інноваціями. Ця стигма може бути особливо вираженою в галузях, де домінують чоловіки, таких як технології або фінанси, де панує міф про меритократію. Стигматизація створює подвійний тягар для жінок-квотників: по-перше, вони повинні доводити свою

професійну придатність, а по-друге – постійно спростовувати припущення про те, що їхнє призначення було незаслуженим [2]. Концептуально розрізняє описові (що жінки/чоловіки «є») та приписові (якими «мають бути») гендерні стереотипи й демонструє, як саме вони породжують упереджені судження та рішення, що гальмують кар'єрне просування жінок. У боротьбі з «клейкими підлогами»/«скляними стелями» одних квот недостатньо; необхідні процесуальні (доказові) зміни в оцінюванні й просуванні, що мінімізують зону неоднозначності та роблять стандарти перевірки здобутків відомими й відтворюваними.

Крім того, квоти можуть сприяти формуванню токенизму – ситуації, коли одна або кілька осіб, які належать до меншини, залишаються символом цієї групи, підвищуючи підвищений контроль та очікування. У дослідженні, проведеному в академічних установах Німеччини, жінки-викладачки, обрані за квотами, часто відчували тиск бути «представниками свого гендеру», що обмежувало їхню свободу вибору дослідницьких напрямків та методів. Такий тиск, згідно з теорією самовизначення Десі та Раяна, може підривати внутрішній мотив, основний акцент переміщується на зовнішні вимоги, а не на особисті інтереси. Коли участь жінок у керівних структурах сприймається як результат примусових норм, а не особистих амбіцій, це може призвести до «імпліцитної демотивації», коли індивіди знижують зусилля через переконання, що їхні досягнення не визнаються справжніми [11]. Якщо жінка сприймає квоту не як особисту "пільгу", а як інструмент боротьби з системною несправедливістю, її мотивація може залишатися високою. Таким чином, інтерпретація квоти самою бенефіціаркою та інституційним середовищем грає вирішальну роль у впливі на мотивацію.

Емпіричні дані з країни, що впровадили квоти, демонструють неоднозначні результати. У Норвегії з 2008 року діє закон, який вимагає 40 % жінок у радах директорів, кількість жінок на керівних посадах зросла з 7 % до 40 % за 10 років. Однак аналіз якості їхньої участі показав, що багато жінок отримали посади в менш впливових комітетах або обіймали позиції, пов'язані з соціальними питаннями, що обмежувало їхню реальну владу. Реформа забезпечила швидке зростання частки жінок, однак дослідження фіксують неоднорідні наслідки: з одного боку – розширення участі, з іншого – концентрацію впливу в невеликій групі «помітних» директорок («golden skirts») та обмежену «проливну хвилю» у виконавських ешелонах [12]. Така ситуація підтверджує гіпотезу про

те, що формальне виконання квот не гарантує рівності у доступі до ресурсів та впливу. У Руанді де конституційна квота передбачає 30 % жінок у парламенті, цей показник перевищив 60 %, але дослідження вказують на те, що жінки часто залучалися до обговорення «жіночих» тем, таких як охорона здоров'я або освіти, тоді як питання економіки чи оборони залишалися в чоловічому домені [13]. Це ще раз підтверджує тезу про те, що без змін культурних настанов квоти можуть лише формально збільшити представництво, не вирішуючи глибинних структурних нерівностей.

Важливим аспектом є відмінність між квотами та цілями. Дослідження, проведене в Нідерландах, показало, що компанії, які встановлювали добровільні цілі для збільшення кількості жінок у керівництві, досягли більшої успішності при підвищенні їхньої мотивації, завдяки тим, де впроваджувалися обов'язкові квоти. Це пов'язано з тим, що добровільні цілі сприймаються як вибір організації, а не як примус, що зменшує стигматизацію. У дослідженні, проведеному в США, працівники, які вважали, що квоти наводяться через зовнішній тиск (наприклад, законодавчі вимоги), продемонстрували нижчу задоволеність роботою та меншу готовність до професійного зростання, ніж ті, хто сприймав ці ініціативи як внутрішній вибір організації. Такі результати підкреслюють значення поєднання квот з культурною трансформацією, яка підкреслює цінність різноманіття, а не лише виконання норми.

Критичний аналіз показує, що ефективність квот залежить від контексту їхнього застосування. У країнах з високим рівнем такої гендерної рівності, як Швеція, квоти часто використовують як тимчасовий інструмент для подолання «скляного стела», і їх відміна після досягнення певних показників не оцінюється до регресу [14]. Натомість у країнах з традиційними гендерними ролями, наприклад, у деяких країнах Близького Сходу, квоти можуть сприяти формальній репрезентації, але не змінювати ставлення до жінок у суспільстві. Крім того, квоти, які стосуються лише кількох показників, ігнорують інтерсекціональність – наприклад, жінки з менших етнічних груп або з інвалідністю часто залишаються поза увагою таких політик [15]. Це підкреслює потребу комплексного підходу, що враховує перетин різних ідентичностей.

Змінення мотивації через сприйняття квот як зовнішнього примусу може бути подолане шляхом інтеграції додаткових механізмів. Наприклад, у Франції, де з 2011 року діє закон про гендерну

квоту на радах директорів, успішність реформ пояснюється не лише обов'язковими нормами, але й системою навчання (наставництва) для жінок-лідерів, що сприяє їхній професійній інтеграції [16]. Дослідження, проведені в канадських університетах, показали, що коли квоти поєднуються з програмами розвитку лідерських навичок та менторства, стигматизація зменшується, а мотивація зростає, наступні учасники сприймають такі ініціативи як інвестиції у свій розвиток, а не як примус [17]. Такий підхід підтверджує тезу, що квоти мають бути частиною ширшої стратегії, що включає освіту, зміну культурних норм та створення підтримуючого середовища.

Важливо також отримати реакцію чоловіків на квоти. Дослідження в Іспанії, що коли квоти вводилися без пояснення їхньої мети, чоловіки часто відчували загрозу своїй позиції, що призвело до опори та зменшення співпраці з жінками-колегами. Натомість, коли організація активно повідомляла про переваги різноманіття (наприклад, покращення якості рішень), цей опір зменшувався [18]. Це підкреслює, що успіх квот залежить від того, чітко пояснюється їх мета та переваги для всіх учасників процесу.

Висновки. Проведений аналіз, дозволив нам встановити наступні положення. Квоти є виправданим інструментом прискореного вирівнювання представництва, але не самодостатнім механізмом рівності. Вони знижують бар'єри входу та швидко збільшують частку жінок у колегіальних органах, однак ефекти на розподіл реальної влади, доступ

до ресурсів і кар'єрні траєкторії є неоднорідними та контекстно залежними. Стійкий «проливний» ефект у виконавські рівні виникає лише за наявності інституційних змін у процедурах добору, оцінювання та розвитку керівницьких компетентностей. Ризики токенизму та стигматизації є системними, але керованими.

Для подальшого розвитку, на нашу думку, необхідно зосередитись на наступних напрямках. Комунікаційні рамки та сприйняття справедливості. Експерименти з фреймінгом (акценти на продуктивності, інноваційності, суспільній користі) серед різних груп (держслужбовці, політичні еліти, громадськість) для виявлення наративів, що мінімізують статусну загрозу та опір. Узгодження метрик успіху. Розроблення стандартизованого ядра індикаторів «описової» й «субстантивної» репрезентації для державної служби, включно з вимірюванням якості колегіальної взаємодії та впливу на політичні/управлінські результати.

У підсумку, найефективнішим виявляється не сам факт квот, а пакет із трьох компонентів: (1) дизайн квот «перевага за рівних» із чіткими критеріями та аудиторним контролем; (2) досягнення «критичної маси» в колегіальних органах; (3) підтримувальна інфраструктура (менторство, прозорі процедури оцінки/просування, цифрові реєстри компетентностей). Для державної служби це безпосередньо означає інтеграцію гендерної рівності в систему компетенцій і службового зростання, а також публічний моніторинг результатів, а не лише «виконання нормативу».

Список літератури:

1. Torchia M., Calabrò A., Huse M. Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 102, No. 2. P. 299–317. DOI: 10.1007/s10551-011-0815-z. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0815-z>
2. Heilman M. E. Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organizational Behavior*. 2012. Vol. 32. P. 113–135. DOI: 10.1016/j.riob.2012.11.003. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/>
3. Leslie L. M., Mayer D. M., Kravitz D. A. The Stigma of Affirmative Action: A Stereotyping-Based Theory and Meta-Analytic Test of the Consequences for Performance. *Academy of Management Journal*. 2014. Vol. 57, No. 4. P. 964–989. DOI: 10.5465/amj.2011.0940. URL: <https://people.stern.nyu.edu/sworthen/leslie/aastigma2014.pdf>
4. Dorrough A., Nater C., Leszczyńska M. What are the Positive and Negative Side Effects of Gender Quotas? *In-Mind Magazine*. 2019. Issue 42 (Gender Special Issue). URL: <https://in-mind.org/article/what-are-the-positive-and-negative-side-effects-of-gender-quotas>
5. Kim J., Fallon K. M. Making Women Visible: How Gender Quotas Shape Global Attitudes toward Women in Politics. *Politics & Gender*. 2023. Vol. 19, Iss. 4. P. 981–1006. DOI: 10.1017/S1743923X23000089.
6. Щигельська Г. Гендерні квоти та жіноче представництво на вищих керівних посадах місцевого самоврядування в Україні. *Політологічні записки «Грані»*. 2021. Т. 24, № 7–8. С. 59–76. DOI: 10.15421/172179. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35993/5/Gender_Quotas_59-76.pdf
7. Coffey C., Espinoza Revollo P., et al. Time to Care: Unpaid and underpaid care work and the global inequality crisis. *Oxfam Briefing Paper*. 2020. DOI: 10.21201/2020.5419.
8. Всесвітній економічний форум. Global Gender Gap Report 2022. Женева, 2022. С. 112
9. Goffman E. Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity. New York: Simon & Schuster, 1963. 147 p.

10. Steele C. M., Aronson J. «Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans». *Journal of Personality and Social Psychology*. 1995. 69(5), 797–811. DOI: 10.1037/0022-3514.69.5.797.
11. Deci E. L., Ryan R. M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, No. 4. P. 227–268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01. URL: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
12. Matsa D. A., Miller A. R. A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. III *Economic Journal: Applied Economics*. 2013. Vol. 5, No. 3. P. 136–169. DOI: 10.1257/app.5.3.136.
13. Burnet J. E. Women Have Found Respect: Gender Quotas, Symbolic Representation, and Female Empowerment in Rwanda. *Politics & Gender*. 2011. Vol. 7, Iss. 3. P. 303–334. DOI: 10.1017/S1743923X11000250.
14. Freidenvall L. Gender Quota Spill-Over in Sweden: From Politics to the Corporate Sector. *SSRN working paper*. 2015. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2665250
15. Clayton A., O'Brien D. Z., Piscopo J. M. Electoral Gender Quotas and Democratic Legitimacy. Working paper (версія від 2024 р.). 40 p. URL: https://www.jenniferpiscopo.com/.../Clayton-OBrien-Piscopo_Gender-Quotas-and-Democratic-Legitimacy.pdf
16. Magnier V. Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance. *Northwestern Journal of International Law & Business*. 2014. Vol. 34, Iss. 2. P. 249–294. URL: <https://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol34/iss2/2/>
17. Kaufman A., et al. Canadian Academia and the Faculty Gender Gap. Higher Education Quality Council of Ontario (HEQCO) Report. Toronto, 2021. 88 p. URL: <https://heqco.ca/wp-content/uploads/2022/02/WIA-Part-1-FINAL.pdf>
18. Teigen M., Karlsen R. Influencing Elite Opinion on Gender Equality through Framing: A Survey Experiment of Elite Support for Corporate Board Gender Quotas. *Politics & Gender*. 2020. Vol. 16, Iss. 3. P. 792–815. DOI: 10.1017/S1743923X19000060.

Matchenko A. V. THE USE OF QUOTAS AS A MECHANISM FOR ACHIEVING GENDER EQUALITY

The article offers a critical analysis of quotas as an instrument for the rapid equalization of gender representation in governmental and corporate bodies as well as in the academic sector. It starts from the premise that gender equality is not only a moral imperative but also an institutional condition for effective governance and the legitimacy of public policy. Drawing on a synthesis of contemporary theoretical approaches (stigma, "stereotype threat," tokenism, and "critical mass") and empirical cases (Norway, Rwanda, the Netherlands, France), the study shows that quotas lower entry barriers quickly, yet their effects on the distribution of real power, access to resources, and women's career trajectories are context-dependent and heterogeneous. It argues that without simultaneous changes to selection procedures, evaluation practices, and mechanisms for professional development, quotas risk reproducing "symbolic presence" rather than enabling substantive participation in decision-making. The article details the mechanisms of stigmatization faced by female beneficiaries of quotas (attribution of "unearned advantage," reduced trust, heightened scrutiny and expectations), and highlights the risks of tokenism in collegial bodies with skewed gender proportions. It demonstrates that achieving a critical mass (not a solitary presence but a stable minority) correlates with a shift from formal representation to real influence—chairing key committees, gaining access to budgets and personnel decisions, and boosting innovativeness through broader consideration of alternatives and information channels.

A comparison of "hard" (mandatory) and "soft" (voluntary) quota regimes indicates that the former are more effective for swiftly correcting composition but tend to provoke stronger resistance; the latter are politically more palatable yet underperform without accountability mechanisms and incentives. Experiments with communication frames suggest that generic "pro-diversity" messaging can activate status threat among high-status groups, whereas framing that stresses empirical utility and the historical over-representation of men markedly increases elite support for quotas. Based on this synthesis, the paper proposes a policy "package": quota designs using an "equal merit–tie-break preference" rule; institutional changes in selection, evaluation, and promotion (transparent criteria, bias audits, standardized KPIs of substantive participation); attainment of a critical mass within collegial bodies; supportive infrastructure (mentoring, leadership programs, flexible work arrangements, care policies); and carefully tailored communication for different target audiences.

Key words: gender equality, gender quotas, tokenism, stereotype threat, civil service, framing, accountability.

Дата надходження статті: 30.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025