

Как поддержка женской занятости помогает решать задачи бизнеса

Елена Пастухова

25.03.2026



Ведущая российская консалтинговая компания

БОЛЕЕ

30 лет

мы помогаем командам разных отраслей быстро адаптироваться к изменениям и находить эффективные решения для достижения целей

Топ-5

в сегменте стратегического консалтинга по версии рейтинга RAEX

Топ-3

крупнейших стратегических консультантов по версии РБК, RUBIG — российская «Большая тройка»

Топ-5

в области технологического и ценового аудита по версии НО ТЦА

1 800+

успешно реализованных проектов для компаний — лидеров в ключевых секторах экономики

150+

проектов для федеральных органов исполнительной власти и региональных администраций

Мы поддерживаем Клиентов в следующих направлениях

Стратегический консалтинг

01

Разработка и внедрение стратегий, организационные изменения, антикризисный консалтинг, проведение исследований, аналитика, комплексные мастер-планы развития территорий

Операционная эффективность

02

Повышение эффективности бизнес-процессов, построение системы роста операционной эффективности, повышение эффективности системы техобслуживания и ремонта, HR-консалтинг

Корпоративные финансы и сопровождение сделок (M&A)

03

Помощь в привлечении инвесторов, финансовое моделирование, сопровождение M&A, Due Diligence, оценка (бизнес, НМА, недвижимость, оборудование), комплексное сопровождение для привлечения финансирования

Цифровая трансформация

04

Создание и запуск стратегии цифровой трансформации, формирование цифрового офиса и процессов управления ресурсами ИТ и цифровых команд, постановка процессов управления данными и ИТ процессов. Внедрение управления непрерывностью бизнеса и кризисного управления

Инжиниринг

05

Финансово-технический аудит и мониторинг строительства, услуги технического консультанта при реализации ГЧП-проектов, технический и технологический Due Diligence, управление строительством, услуги технического заказчика

ESG / устойчивое развитие

06

Сопровождение Клиентов в процессах ESG-трансформации: диагностика бизнеса, разработка стратегии устойчивого развития, поддержка в получении ESG-рейтинга, подготовка отчетности

Методика

Исследование базируется на двух блоках:

- 1 Анализ** статистических материалов стран и отчетности компаний. Отобрано 7 стран, включая Россию, и 160 российских компаний.
- 2 Опрос** компаний (60 компаний) и **индивидуальные интервью** (14 интервью).

Цель исследования:

- ▶ Систематизировать лучшие практики поддержки женской занятости и выхода из декретного отпуска как на страновом, так и на корпоративном уровне, разработать « типовые » решения для компаний.

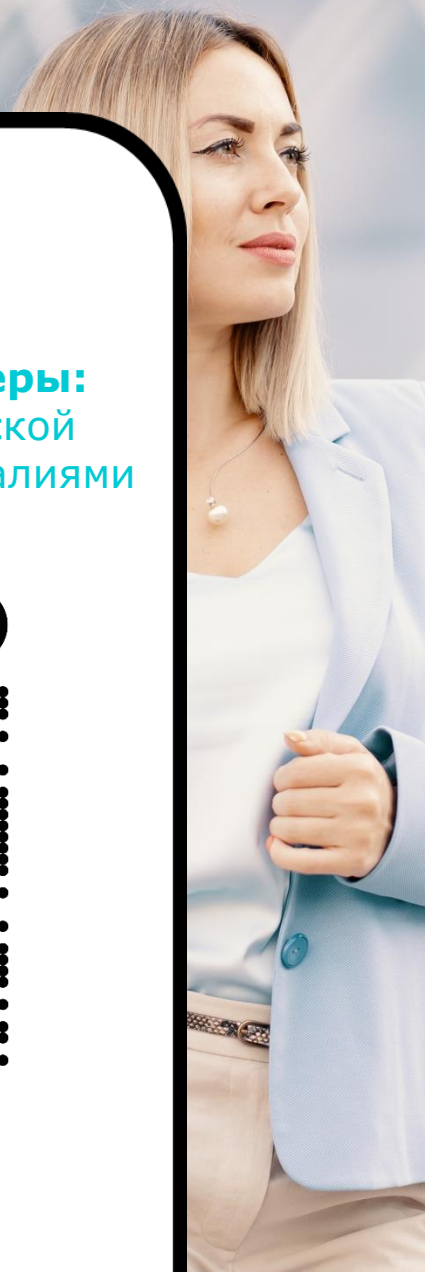
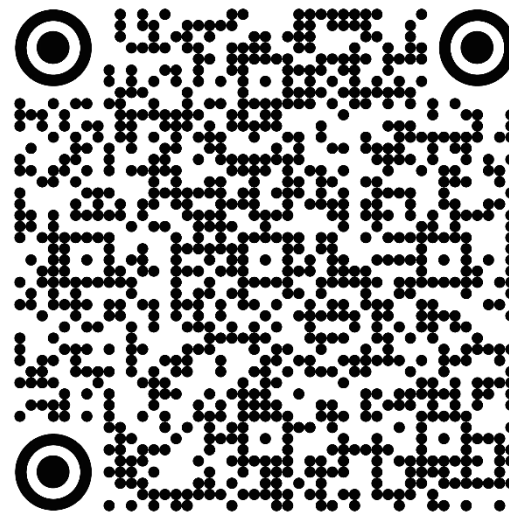
Контекст:

Сохраняющийся дефицит на рынке труда в РФ при нарастающем демографическом кризисе

Сохранение « традиционной роли женщины ». Наличие традиционных женских и неженских сфер занятости, « стеклянных потолков », запрещенных профессий

Сохраняющийся разрыв в уровне оплаты труда женщин и мужчин

Два полюса одной карьеры:
почему стереотипы о женской занятости не совпадают с реалиями



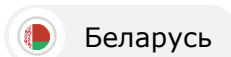
Для международного сопоставления использовались 3 ключевые метрики — уровень участия в рабочей силе, показатели безработицы и гендерный разрыв в заработной плате



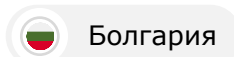
Страны для сопоставления

Страны Восточной Европы, которые имеют сходства с РФ

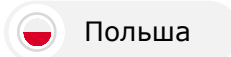
- по демографической структуре
- продолжительности жизни населения
- длительности периода получения образования



Беларусь



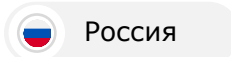
Болгария



Польша



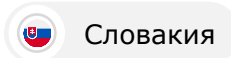
Румыния



Россия



Сербия



Словакия



Участие в рабочей силе

- В глобальном масштабе сохраняется существенный гендерный разрыв по уровню участия в рабочей силе (около 25%)
- По сравнению со среднемировым уровнем, в рассмотренных странах он в основном невысокий разрыв
- Россия (~9%) занимает промежуточное положение: хотя гендерный разрыв меньше мирового уровня, полное его сокращение не достигнуто, как и в ряде других стран выборки



Показатели безработицы

- В целом различие между показателями проанализированных стран незначительно
- В некоторых рассмотренных странах более высокая безработица наблюдается у мужчин (Беларусь, Румыния, Болгария)



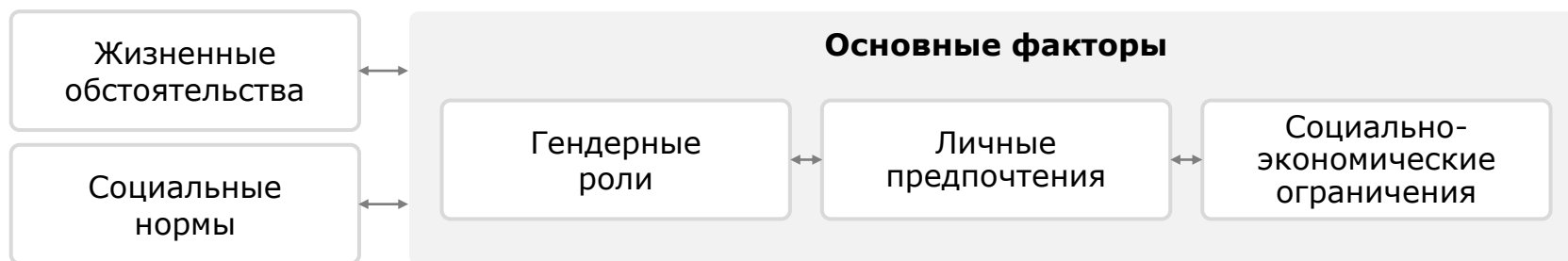
Разрыв в заработной плате

- Межстрановое сопоставление условно: уровень разрыва зависит от структуры экономики, распределения женщин и мужчин по секторам, теневой занятости и методов статистики.
- Россия выделяется на фоне проанализированных стран, демонстрируя значительно более высокий гендерный разрыв в оплате труда, однако полноту анализа ограничивает недоступность данных за некоторые периоды

Несмотря на небольшой разрыв в участии в рабочей силе, в России сохраняются «традиционные представления» о роли женщины в обществе

В России и мире фиксируется двойственность и даже множественность ожиданий от женской роли в обществе.

Факторы, влияющие на участие женщин в рабочей силе



1 | Гендерные роли

- Традиционное восприятие «женской роли», в том числе самими женщинами:
 - Вовлеченность в воспитание детей и уход за старшими родственниками
 - Количество работы по дому
- Социально приемлемые профессии



2 | Социально-экономические ограничения

- Гендерный разрыв в оплате труда
- Горизонтальная гендерная сегрегация
- «Штраф за материнство»
- Недостаток социальной инфраструктуры
- Законодательно запрещенные профессии
- Дискриминация, неуважение, пренебрежительное отношение и т.д.



4 ч.
20 мин.

в день тратят российские женщины на работу по дому и уход за близкими (мужчины – 1 час 53 мин.)

<5%

доля отцов от общего числа родителей, использующих право на декретный отпуск

13%

доля женщин, занятых в «мужских» отраслях (информация и связь, добыча полезных ископаемых и т.д.)

1 — в том числе тех, кто готов одновременно заботиться о доме и семье

Дополнительный фокус исследования – препятствия и сложности, связанные с выходом из отпуска по уходу за ребенком

» Совмещение трудоустройства с неоплачиваемым домашним трудом¹

» В подавляющем большинстве случаев именно женщины уходят в отпуск по уходу за ребенком. В IV квартале 2024 года их численность составляла:

561 тыс. чел. –
в отпуске до
достижения
ребенком
полутора лет

01

473 тыс. чел. –
свыше полутора
и до трех лет

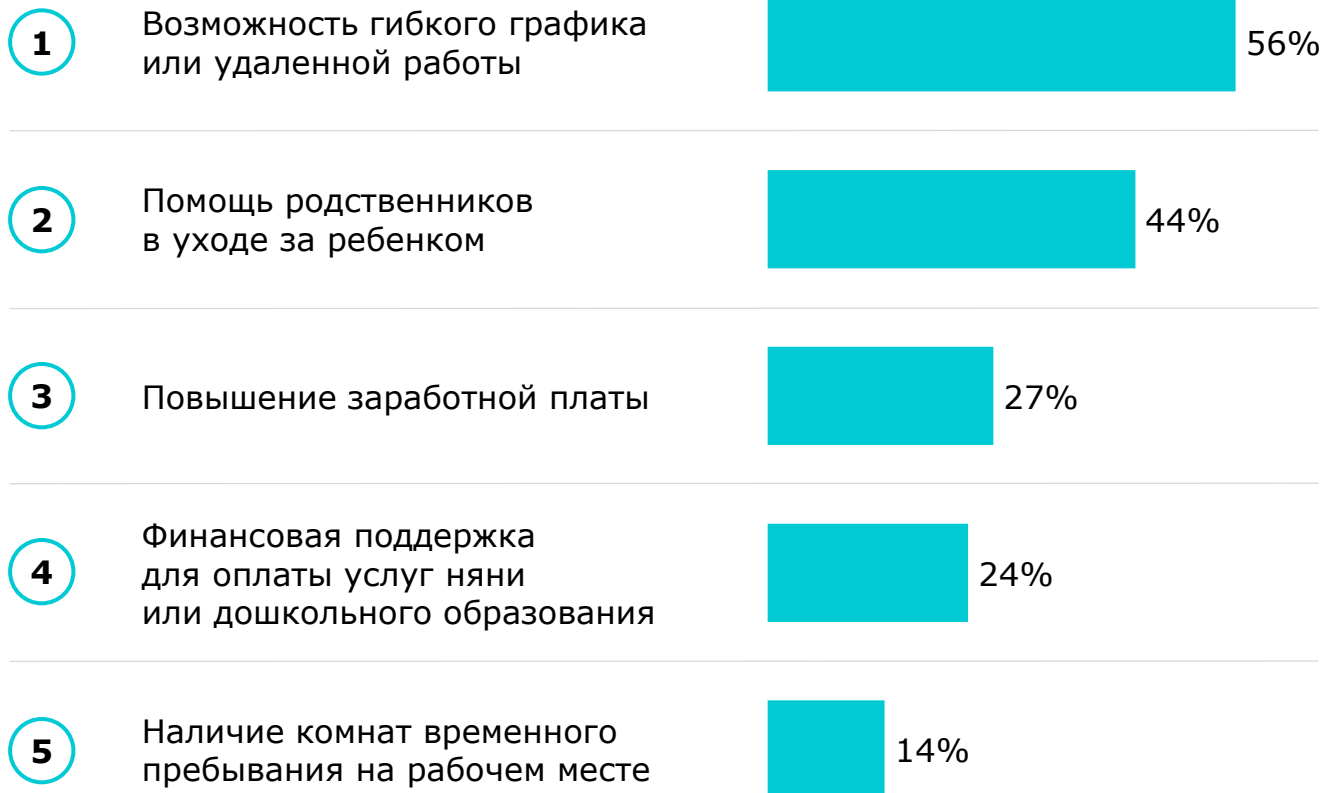
02

» Средняя продолжительность отпуска – два года, то есть часть отпуска (после 1,5 лет) женщины получают лишь минимальные выплаты

» По достижении ребенком трех лет некоторые женщины уходят с рынка труда

Топ-5 стимулов возвращения женщины на работу

(по результатам опроса)* опрос «Будь собой: селфмама», 2024 год



1 – бытовые обязанности, забота о детях, старших родственниках и/или родственниках с инвалидностью

В последнее время появляются новые законодательные инициативы по поддержке работающих матерей и родительства

Часть из них уже принята на законодательном уровне или находится в статусе законопроекта, часть – в проработке

Примеры инициатив

01

Запрет на установление **испытательного срока** для женщин с детьми до трех лет (*сейчас мера действует до 1,5 лет*)

Изменение в трудовой кодекс, вступит в силу с 01 сентября 2026

02

Дополнительный семидневный **оплачиваемый отпуск отцам** новорожденных

В статусе законопроекта, может быть рассмотрен в Госдуме уже в весеннюю сессию

03

Продление работы ясельных групп детских садов **до 20:00**

Поручение Президента Правительству, предстоит обсуждение с губернаторами регионов

Вопрос аудитории

Есть ли в вашей компании комплексная программа обучения / развития карьеры для сотрудниц, сформированная с учетом потребностей женской аудитории?

01

Вопрос аудитории

Реализует ли ваша компания меры поддержки для сотрудниц в декрете за пределами требований законодательства?

02



При создании специализированных программ бизнес, как правило, отталкивается от конкретных задач (1/2)

Бизнес-задачи:

Повышение финансовой эффективности и рыночной стоимости

01

Стимулирование инноваций и креативности

02

Инструмент:

Повышение доли женщин на руководящих позициях

Аргументация:

- Компании с гендерно-диверсифицированными исполнительными командами на **25% чаще** демонстрируют **финансовые результаты выше средних** по отрасли¹
- Переход к гендерному балансу в руководстве для компании стоимостью **\$1 млрд** может дать **прирост** рыночной стоимости до **\$93 млн**²
- Наличие таких программ может способствовать **повышению ESG-рейтингов**, а следовательно инвестиционной привлекательности и капитализации

Аргументация:

- Компании с уровнем гендерного разнообразия среди владельцев и топ-менеджеров выше среднего на **21.4% более склонны к инновациям**³
- Команды с разнообразным руководством генерируют **более высокий инновационный доход**⁴



На практики компаний также может влиять регуляторный контекст

В ряде стран введены квоты по доле женщин в высшем руководстве:

Франция

30% высшего руководства для компаний **>1000 сотрудников**

Германия

1 женщина в Правлении (>3 человек) для компаний **>2000 сотрудников**

Италия

в статусе законопроекта, применительно к госкомпаниям

1 - <https://www.mwcbasel.com/articles/de-i-business-imperative-heres-why>; 2 - <https://www.fssustainability.com.au/gender-equity-boosts-company-performance-market-value-wgea?related=179805688>; 3 - <https://www.omfif.org/2025/06/how-women-in-leadership-drive-market-opportunity/>; 4 - <https://www.topbusinesswomen.co.za/from-why-women-to-why-not-women/>; 5 - The Rixain Law (Франция), Führungspositionen-Gesetz II – Mehr Frauen in Führungspositionen (Германия), Законопроект С. 2061 (Италия)

При создании специализированных программ бизнес, как правило, отталкивается от конкретных задач (2/2)

Бизнес-задачи:

Решение проблемы нехватки квалифицированных кадров, удержание талантов

03

Инструмент:

Повышение доли женщин в определенных отраслях

Аргументация:

- В ряде отраслей¹, в том числе в промышленности, женщины исторически составляют **небольшую долю (~15-30%)**
- С учетом повышения автоматизации, демографических вызовов и дефицита квалифицированных кадров компании видят реализацию специализированных программ как **возможность расширить пул кандидатов, закрыть возникающий дефицит**

Поддержка материнства и родительства, нацеленная на удержание сотрудниц

Аргументация:

- Финансовая эффективность удержания:
 - По оценкам **затраты на замену сотрудника** составляют **90–200% его годовой зарплаты;**
 - удержание даже **1% сотрудниц окупает программу**²
- Рентабельности инвестиций (ROI):
 - **от 90 до 425%** по программам поддержки родителей³
- **77%** менеджеров отмечают **рост производительности** при внедрении семейно-ориентированных политик⁴

Создание возможности возвращения в профессию после длительного перерыва

Аргументация:

- Источник проверенных и лояльных кадров
- **Затраты** на привлечение и онбординг участниц **на 25–30% ниже** по сравнению с традиционным рекрутингом⁵
- Время выхода на продуктивность на **40% быстрее**⁶
- Сверхвысокое удержание: **90%+** участниц **остаются** в компании как минимум 2 года

1 – добыча полезных ископаемых, металлургия, нефтегаз, энергетика, строительство, логистика, ИТ-отрасль; 2 - <https://www.inc.com/cassi-janakos/the-roi-of-supporting-working-parents/91219148>; 3 - <https://www.inc.com/cassi-janakos/the-roi-of-supporting-working-parents/91219148>; 4 - <https://www.inc.com/cassi-janakos/the-roi-of-supporting-working-parents/91219148>; 5 – кейсы Path Forward, JPMorgan Chase; 6 – кейсы Infosys, Deloitte Australia; 7 – кейсы Goldman Sachs, JPMorgan, IBM

Основная сложность в изучении женской занятости в корпоративном секторе – дефицит данных в разрезе по полу

- ▶ Проведен анализ нефинансовой отчетности за 2023 год **160 российских компаний**
- ▶ Выбраны восемь показателей, характеризующих раскрытие информации о женской занятости¹
- ▶ **Наиболее раскрываемый показатель** – доля женщин в общей численности сотрудников (раскрывается 88% или 140 из 160 компаний)
- ▶ **Редко раскрываемые показатели** (менее 25% компаний):

текучесть кадров среди женщин	средняя заработная плата женщин	наличие программ поддержки женской карьеры
01	02	03
- ▶ Особенно низка прозрачность по оплате труда и поддержке карьерного роста женщин (18% и 16% соответственно)

Раскрытие показателей российскими компаниями в разрезе по полу

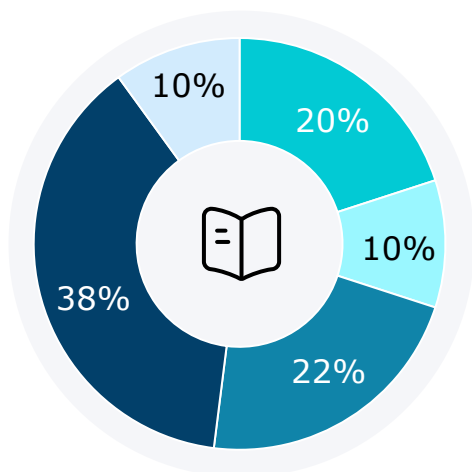


1 — семь количественных показателей и один качественный
2 — руководители, специалисты, служащие, рабочие

Согласно результатам опроса уровень интеграции практик гендерного равенства в корпоративные стратегии остается умеренным

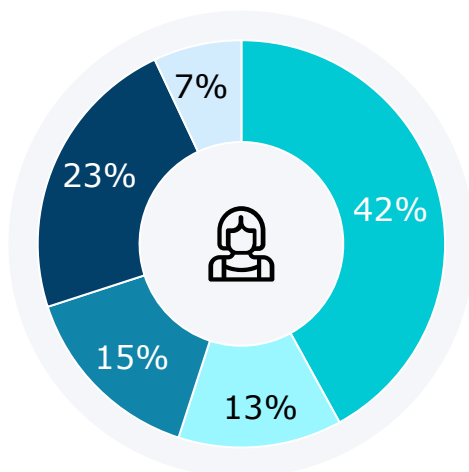
Выборка: 60 уникальных российских компаний

Наличие комплексной программы обучения / развития карьеры для сотрудниц, сформированной с учетом потребностей женской аудитории, %



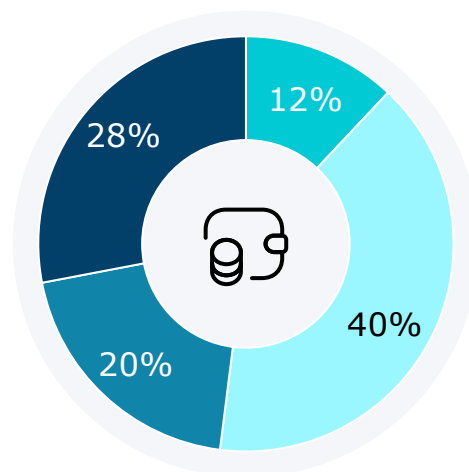
■ Да, есть
■ Другое
■ Нет и не планируем
■ Нет, но планируем
■ Не знаю

Реализация компаниями мер поддержки для сотрудниц в декрете за пределами требований законодательства², %



■ Да, реализуем
■ Другое
■ Нет и не планируем
■ Нет, но планируем
■ Не знаю

Планы компаний по раскрытию в рамках НФО¹ за 2024 год соотношения средних зарплат сотрудников мужского и женского пола, %



■ Да
■ Нет
■ Пока не знаем
■ Не участвую в подготовке НФО

Основные наблюдения:

Дефицит программ карьерного развития и обучения для женщин:

- Лишь **20%** компаний имеют комплексные программы, **38%** не имеют таких программ и не планируют их внедрение

Поддержка сотрудниц в отпуске по уходу за ребенком:

- Меры сверх требований закона уже реализуют **42%** компаний
- **7%** заявили о таких планах






Низкая прозрачность в оплате труда:

- Только **12%** компаний планируют раскрывать соотношение зарплат мужчин и женщин

1 — нефинансовая отчетность; 2 — сохранение ДМС, доступ к обучающему порталу и т.д.

Наиболее распространенными элементами специализированных корпоративным программам являются образовательные платформы и профессиональные тренинги

Примеры практик российских компаний: интервью респондентов

 РОСАТОМ	Госкорпорация «Росатом»	<ul style="list-style-type: none">• Сообщество «Женщины атомной отрасли» (3 тыс. участниц)• Программа «[Не]видимая сила» – многоуровневый лидерский трек для женщин
	РЖД	<ul style="list-style-type: none">• Комплексная программа для женщин, включающая более 30 мероприятий в области профессионального развития, социальной и медицинской поддержки, улучшения условий труда и формирования корпоративных сообществ
	Сибур	<ul style="list-style-type: none">• Комплексная программа «Сообщество равных возможностей», фокусами которой в том числе являются развитие женского лидерства, поддержка семьи и родительства
	«Центр-инвест»	<ul style="list-style-type: none">• Кредитная программа, включавшая льготные ставки, а также консалтинг и наставничество для молодых предпринимательниц (существовала с 2012 года), на базе программы – женское бизнес-сообщество
	Лаборатория Касперского	<ul style="list-style-type: none">• Долгосрочная многоуровневая стратегия по увеличению количества женщин в IT, в том числе во внешней среде (международное сообщество «Women in CyberSecurity» и онлайн-платформа «Empower Women»)

Палитра корпоративных мер поддержки женской занятости и карьеры шире.

В исследовании представлены практики еще ряда российских компаний (**Эн+**, **«Северсталь»**, **«НЛМК»**, **«Газпром нефть»**, **МКБ**), включая коучинг и тренинги, женские клубы / советы, программы адаптации сотрудниц, возвращающихся из отпуска по уходу за ребенком

Johnson & Johnson поддерживает женщин в рамках программы WiSTEM²D



В 2015 году J&J запустила программу WiSTEM²D — «Победа в науке, технологиях, инженерии, математике, производстве и дизайне»*

Направления программы:

Youth

- Развитие интереса девочек к техническим областям с раннего возраста и поддержка их в получении высшего образования и карьеры.
- J&J использует творческие игры и решение задач, чтобы зажечь интерес к технологиям по всему миру.

University

- Привлечение и поддержка женщин в колледжах и университетах — от студентов до преподавателей.
- J&J работает над устранением гендерных барьеров, продвижением инновационных программ и созданием устойчивого движения в пользу женщин в технических сферах.

Professionals

J&J уделяет особое внимание карьерному росту женщин в технических областях с целью достижения равного представительства женщин



Глобальная цель — привлечь *1 миллион девушек* к STEM²D-активностям к 2025 году.

Массовые региональные результаты:

Испания (2026):

6 900+
студентов

Нигерия(2025):

77
волонтеров-
сотрудников

Подтверждённые эффекты:

Повышение уверенности в себе, расширение карьерных знаний, развитие нетворкинга



* Winning in Science, Technology, Engineering, Math, Manufacturing and Design. ** Проект направлен на повышение интереса школьниц в возрасте от 6 до 18 лет к изучению научных, технологических, инженерных, математических, производственных и дизайнерских дисциплин.

Также актуальными являются программы возвращения в профессию для женщин с длительным перерывом в карьере

Intuit

Профиль компании:

Компания по разработке программного обеспечения для бизнеса

Программа Intuit Again: увеличение представленности женщин на технических позициях с помощью обучения. Возвращение к работе технических специалистов, преимущественно женщин, которые делали перерыв в карьере.

Содержание:

- Изучение новых языков программирования
- Сотрудничество с наставниками

Результат:



Почти
70%

получают постоянную работу в Intuit после прохождения программы



С 27% в 2019 году
До 34% в 2023 году

выросла доля женщин на технических должностях в Intuit (средняя доля по отрасли — 29%).

Visa

Профиль компании:

компания, предоставляющая услуги проведения платёжных операций

Visa Returnship Program¹: полугодовая программа в сфере технологий для женщин с длительным (>18 мес.) перерывом в карьере, например, по причине материнства, заботы о пожилых родственниках или переезда. Во время прохождения программы они получают **ежемесячную стипендию** и другие бонусы.

Содержание:

- обучение на рабочем месте, повышение квалификации
- целевые тренинги, облегчающая женщинам возвращение на работу.

Результат:



Для сотрудниц:

по результатам возможен переход на постоянную позицию в компании



Для компании:

привлечение опытных специалистов, улучшение репутации компании, снижение уровня текучести кадров.

Поддержка родительства на примере компании Danone (1/2)

В 2017 году компания выпустила Глобальную политику для родителей (распространяется на 58 стран).

Четыре принципа:

поддержка родителей с психолого-эмоциональной, культурной, организационной и экономической точек зрения

Danone Global Parental Policy



Пренатальный период

Примеры мер поддержки:

- Гибкий рабочий график
- Предоставление консультаций в области здоровья и питания
- Рабочие места беременных сотрудниц проходят оценку условий труда
- Если выявляются какие-либо риски для матери и ребенка, то рабочее место может быть адаптировано

Примеры:

- замена ночных смен дневными
- предоставление доступа к парковке ближе к офису
- перенос рабочего стола на первый этаж, если в здании отсутствует лифт

Отпуск по уходу за ребенком

- Определена минимальная продолжительность оплачиваемого и неоплачиваемого отпуска по уходу за ребенком
- Если местные законодательные нормы предполагают более длительные отпуска, то применяются они



Постнатальный период

- Для родителей, возвращающихся к работе по запросу могут предлагаться:
 - сокращенные часы работы
 - частичная занятость
 - удаленная работа один день в неделю и др.
- Комнаты для грудного вскармливания



Поддержка родительства на примере компании Danone (2/2)

Контекст в Италии

- **55% женщин** в трудоспособном возрасте работают (по ЕС среднее – 69,3%)
- **1 из 5** женщин увольняется после декретного отпуска
- **Низкая рождаемость** и производительность труда
- Без вмешательства **демографический спад снизит ВВП на 7,6% к 2050 году**, но если уровень **женской занятости сравняется** с мужским, **потери будут ограничены 1,7%** (Банк Италии)

Пример Danone Italia послужил основой для дальнейшей разработки глобальной политики



Результаты на уровне Danone Italia

100% матерей возвращаются на работу после окончания отпуска по беременности и родам

100% отцов используют 20-дневный оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком (10 дней по итальянскому законодательству)

+8% прирост внутреннего показателя рождаемости (2022), +3% в 2023

2% — уровень абсентеизма (отсутствия на рабочем месте), заметно ниже среднего показателя по Италии (6,4%)



Результаты на глобальном уровне

Уровень удержания матерей в компании (retention rate) в 2021 году достиг **74%**

Около **66% респондентов** сообщили, что пользуются специальными комнатами для кормления, предоставленными компанией в их странах

Рекомендации для компаний по поддержке женской занятости и карьеры



Подбор персонала, удержание кадров и карьерный рост



Поддержка семьи и гибкий график



Обучение



Менторство и коучинг



Нетворкинг



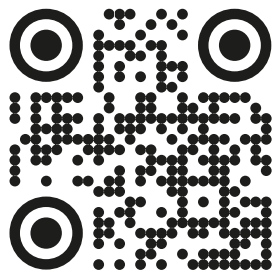
Корпоративная культура



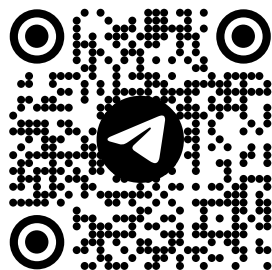
Решения,
которые работают



Елена Пастухова
Руководитель проектов
+7 (916) 294-77-09
pastukhova@strategy.ru



strategy.ru



t.me/strategy
partners

121099, г. Москва, ул. Композиторская, д. 17
+7 (495) 730-77-47
inbox@strategy.ru