



РОССИЙСКИЙ СОЮЗ  
ПРОМЫШЛЕННИКОВ И  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

**Корпоративная ответственность за соблюдение Прав человека  
/на основе Руководящих принципов предпринимательской деятельности  
в аспекте прав человека, принятых ООН/**

# **ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО И ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЖЕНЩИН**

*Обзор корпоративных практик*



**Москва, 2022**

Повышение профессионального и трудового потенциала женщин, участие женщин в предпринимательстве, в управлении бизнесом и создании диверсифицированных команд в руководстве, совмещение профессиональных и семейных обязанностей - перестаёт быть исключительно социальной или гендерной тематикой, а является реальным фактором экономического роста, повышения качества и устойчивости экономического развития, гармонизации социальных отношений.

**Материал подготовлен Российским союзом промышленников и предпринимателей совместно с ПАО «Промсвязьбанк»**

**Группа подготовки материала:**

РСПП: канд. экон. наук **Феоктистова Е.Н.** (Руководитель группы),  
канд. экон. наук **Копылова Г.А., Пуртова Д.Р.,** ПАО Промсвязьбанк»: **Ерёменко О.В.**

В условиях новых вызовов тематика устойчивого развития не теряет актуальности для российского бизнеса. Под влиянием геополитических изменений происходит трансформация ESG - повестки<sup>1</sup>, уточняются приоритеты, подходы к решению стоящих задач. Однако вектор движения остается прежним – к Целям устойчивого развития на период до 2030 г. (ЦУР-2030), провозглашенным ООН, реализации Руководящих принципов предпринимательской деятельности в аспекте прав человека, принятых ООН, решению стратегических задач, которым посвящены наши национальные проекты, а также «Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017 - 2022 годы».

В числе ключевых приоритетов государства и бизнеса в средне- и долгосрочной перспективе стоят задачи создания условий для обеспечения экономического роста и повышения его эффективности, развития, повышения качества и полноты использования человеческого потенциала. Эти темы отражены в ЦУР-2030, в том числе, в ЦУР 3: «Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте», ЦУР 4: «Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех», ЦУР 5: «Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек», ЦУР 8: «Содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех». В их реализации бизнесу, в том числе российскому, принадлежит активная роль. Результаты деятельности компаний, их социальные программы вносят ощутимый вклад в продвижение к целям устойчивого развития на национальном уровне. Один из значимых аспектов, с этим связанных, - содействие полноценной реализации женщин в профессиональной деятельности.

Тема участия женщин в управлении на стратегических уровнях, в топ-менеджменте компаний, в предпринимательстве уже перестала быть исключительно социальной, гендерной, а является фактором социально-экономического развития страны. Эта тема гораздо шире и глубже, чем привычное словосочетание «женское лидерство». Практика показывает, что рост участия женщин в предпринимательстве и управлении бизнесом, создание и развитие диверсифицированных команд у руля бизнеса - это реальный фактор экономического роста, повышения качества и устойчивости экономического развития.

---

<sup>1</sup> ESG-факторы – факторы и риски, связанные с окружающей средой (в том числе, экологические и климатические), обществом (социальные) и корпоративным управлением. В международной практике используется термин ESG – Environmental, Social and Governance.

Анализ данных, полученных из различных источников, свидетельствует о том, что крупный российский бизнес уделяет внимание вопросам разнообразия и гендерного равенства, реализует программы женского лидерства и профессионального развития, а также проекты, направленные на обеспечение возможности совмещения профессиональных и семейных обязанностей.<sup>2</sup>

Гендерный баланс крупных российских компаний имеет существенные отраслевые различия. Наименьшая доля женщин работает в коллективах добывающего и промышленного сектора. Так, в компании «Полиметалл» доля женщин среди всего персонала составляет 20% женщин, в «Объединенной металлургической компании» – 25%, в ММК – 28%, «СИБУРе», «УРАЛКАЛИИ» и «АЛРОСА» – 30%, «ЛУКОЙЛе» – 41%. При этом следует отметить, что компании этого сектора работают над увеличением числа женщин, в том числе на руководящих позициях.

Более сбалансирован гендерный состав компаний в телекоммуникационной отрасли. В «МТС» и «Ростелекоме» общая доля женщин составляет 49% и 42% соответственно. Доля женщин в штате компаний Группы «Аэрофлот» равна 56%. Активно привлекают женщин компании финансового сектора. Общее количество сотрудников-женщин в ПАО «Промсвязьбанк» составляет 68%, Группе ВТБ – 72%, Сбербанке – 79%. Значительная доля женщин занято в ритейле. Их доля в структуре российской рознично-торговой компании «X5 Group» составляет 74%. Наибольшее значение данного показателя составило в АО «Почта России» – в компании трудится 82% женщин.

При этом отмечается, что новая производственная культура и цифровизация существенно влияют на трансформацию промышленности, доля женщин здесь постепенно растет. Автоматизация основных производств позволяет минимизировать ручные операции и рутинный труд, перейти к аналитике данных и управлению процессами.

### **Участие в управлении на стратегическом уровне и реализация принципа равной оплаты за равный труд**

Российское общество в целом позитивно принимает идею женского лидерства. По данным социологических исследований<sup>3</sup>, более половины россиян считают, что

<sup>2</sup> В качестве основных источников информации использовались годовые отчеты и отчеты по устойчивому развитию за 2020 и 2021 гг. крупных российских компаний, корпоративные интернет-сайты, материалы электронной Библиотеки корпоративных практик РСПП, результаты опроса компаний, проведенного РСПП с участием «Промсвязьбанка», материалы сообщества «Женщины в Советах Директоров», а также иные публично доступные информационные источники, в которых содержались соответствующие сведения.

<sup>3</sup> Исследование «Женское лидерство в современной России». ВЦИОМ. 2021 год.

предрасположенность к лидерству не зависит от пола человека (58%). К женскому лидерству россияне относятся нейтрально или позитивно (49% и 47% соответственно). По мнению четверти россиян, существуют сферы, в которых следует руководить именно женщинам. В частности, к ним относятся гуманитарные отрасли и образование, медицина, красота и мода, торговля, кулинария, а также культура. В топ-3 причин, способствующих тому, чтобы женщина стала руководителем при наличии достаточного профессионального опыта, вошли личные качества женщины, ее желание и личная заинтересованность, поддержка окружающих.

В опросе, проведенном РСПП в мае 2022 г., респонденты также отмечали такие качества, как высокая работоспособность женщин и высокий уровень образования. Необходимо отметить, что российские женщины отличаются высоким уровнем образования. Так, согласно данным Федеральной службы государственной статистики доля женщин, имеющих высшее образование на 9,3 п.п. превосходит аналогичный показатель для мужской части населения России (39% против 29,7%), доля женщин - специалистов высшего уровня квалификации составляет 63% против 37% мужчин.<sup>4</sup>

По данным Российского института директоров<sup>5</sup>, число женщин в составе совета директоров в 2021 года составило: 3 и более – в 13% компаний, 2 – 17%, 1 – 55%, отсутствуют – 15%. Отмечается тенденция к росту данного показателя по сравнению с 2020 годом. Численность женщин в составе топ-менеджмента в 2021 года составила: 3 и более – в 13% компаний, 2 – в 19%, 1 – в 30%, отсутствуют – у 38% компаний. Данный показатель имеет тенденцию к снижению по сравнению с 2020 годом.

Федеральная служба экономической статистики<sup>6</sup> представляет данные, согласно которым из руководящих позиций - 45% занимают женщины, мужчины - 55%. Однако, при этом четко просматривается взаимосвязь: чем больше объем выручки в компании, тем ниже процент женщин-руководителей компаний. Общая доля женщин - CEO в России сохраняется на уровне 20% последние несколько лет, хотя и остается выше среднемировых показателей примерно в 4,5 раза. Для сравнения международное исследование, проведенное компанией «Делойт» в 2019 году,<sup>7</sup> показало, что в среднем доля женщин - CEO в мире составляет 4,4%. При этом в Европе этот показатель достигает 34,8%.

<sup>4</sup> Федеральная служба государственной статистики, Рабочая сила, занятость и безработица в России, 2020

<sup>5</sup> Исследование «ESG вопросы в практике российских публичных компаний». 2022 год

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики. Сборник «Женщины и мужчины России», 2020

<sup>7</sup> Deloitte Женщины-CEO в России, 2020

Доля женщин - CEO в России зависит от размеров и отраслевой принадлежности компании. Так, в секторах, связанных с общественной и социальной деятельностью, таких как образование и социальные услуги, процент женщин - CEO превышает 35%, а в добывающем и энергетическом секторе, а также в сфере государственного управления эта доля составляет меньше 8%.

Отрасли - лидеры по доле занятых женщин в большей степени имеют социальную направленность, отличаются относительно невысоким уровнем оплаты труда в этих отраслях.

Имеющиеся данные свидетельствуют о том, что компании с диверсифицированной управленческой командой достигают лучших финансовых результатов. Так, рост капитализации диверсифицированных ТОП-100 российских компаний превысил среднерыночный на 30% (по медиане), а разница в динамике стоимости компаний со смешанными по сравнению с чисто мужскими советами директоров составила 130% в пользу смешанных.<sup>8</sup>

Достижение гендерного паритета на уровне стратегического управления является, в первую очередь, экономической задачей. Рост участия женщин в экономике по экспертным оценкам Минэкономразвития позволил бы российскому ВВП вырасти на 13-14%, что в условиях 2019 года составило бы 14 трлн. руб. Это значит, что экономика страны была бы существенно сильнее.<sup>9</sup>

В ПАО «Промсвязьбанк» доля женщин руководителей всех уровней составляет 55%; На Магнитогорском металлургическом комбинате (ММК) доля женщин среди руководителей составляла 10, 7%; ПАО «Северсталь» - 25%; ГМК Норильский никель - доля женщин на руководящих должностях - 24%, в правлении - 40% от 10 членов; Роснефть - 23,6 %, при этом среди топ-менеджеров - руководителей верхнего звена компаний Группы, доля женщин - почти 15 %; «Сахалин Энерджи» - 20%.

В мире существует практика целенаправленного привлечения женщин на высокие должности в компаниях. Государство устанавливает гендерные квоты – обязательное минимальное количество женщин на руководящих постах. В Норвегии, Бельгии, Франции и некоторых других странах закон обязывает крупные компании следить, чтобы женщинам было отведено не менее 30 – 40% мест в совете директоров.

<sup>8</sup> Женщины в Советах директоров ТОП100 российских публичных компаний, 2020», [https://womenonboards.ru/infocenter/research/women\\_top100\\_2020](https://womenonboards.ru/infocenter/research/women_top100_2020)

<sup>9</sup> Минэкономразвития, [Орешкин заявил, что повышение экономической активности женщин позволит РФ нарастить ВВП - Экономика и бизнес - ТАСС \(tass.ru\)](#), НАФИ «Стереотипы в отношении женщин и их последствия»

В российских компаниях отмечают нецелесообразность такого регулирования, предлагая вместо этого уделять внимание развитию сотрудников, формированию корпоративной культуры, в которой отсутствуют ограничения для развития любого сотрудника, независимо от гендерной принадлежности, созданию условий, обеспечивающих возможности для равной профессиональной реализации. Одним из направлений достижения данной цели являются корпоративные обучающие программы, направленные на разъяснение принципов многообразия, устранение стереотипов и содействие развитию вовлеченности.

Согласно отчету Международной организации труда (МОТ)<sup>10</sup>, разница в зарплатах мужчин и женщин в мировой экономике сохраняется на уровне 20%. Разница в зарплатах российских мужчин и женщин в час составила 22%, в месяц – 27%. Согласно исследованию РАН «Гендерный профиль социально-экономических проблем столичного региона», разница в Москве намного меньше – всего 11%. Такой показатель коррелирует с аналогичными показателями в Скандинавских странах. При этом в целом по России разрыв в заработной плате снизился с 39% в 2005г. до 27% в 2019г.

Информация, публикуемая компаниями, в целом подтверждает данные сведения. При этом отдельные компании (например, «Газпромнефть», «Полиметалл», «Промсвязьбанк», «Ростелеком», «Северсталь», ФМИ в России) декларируют снижение разрыва в уровнях заработной платы между мужчинами и женщинами и реализацию принципа «равная оплата за труд равной сложности» в качестве цели своей социальной политики. Федеральная служба государственной статистики по результатам обследований за октябрь 2021 года опубликовала данные о размерах заработной платы женщин и мужчин. Отношение заработной платы женщин к заработной плате мужчин – 72,5%. Таким образом, гендерный разрыв составляет 27,5%, что существенно превышает среднемировой показатель.<sup>11</sup>

В некоторых странах с гендерным разрывом борются с помощью открытости информации. Например, в Великобритании крупные фирмы должны публиковать данные о средних зарплатах и премиях своих сотрудников обоих полов. Помимо стимулирования равной оплаты труда, считается, что это должно помогать женщинам оценивать порядок цифр и не бояться просить большую зарплату.

<sup>10</sup> [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_650553/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_650553/lang--en/index.htm)

<sup>11</sup> Департамент многостороннего экономического сотрудничества Минэкономразвития, Женщины в Экономике, ОБЗОР МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ ПОВЕСТКИ, март 2021, Тема выпуска: «Разрыв в оплате труда между мужчинами и женщинами»

В числе препятствий в продвижении женщин к занятию руководящих должностей можно выделить ряд причин, которые отмечают, в том числе, и сами женщины - руководители и предприниматели.

Согласно исследованию Московской школой управления «СКОЛКОВО» основные барьеры для продвижения женщин - это внутренние барьеры и необходимость совмещать работу с заботами о семье и детях. 37% респондентов отказывались от карьерного развития по собственной инициативе, в том числе из-за неуверенности в собственных силах, и только 19% сталкивались с ситуациями, когда им отказывали в продвижении по гендерным стереотипам.<sup>12</sup>

Практика компаний и оценки женщин - руководителей показывают, что существенным барьером для профессионального роста и карьерного продвижения женщин является отсутствие гибкой политики в отношении работы и семьи, и, напротив, её наличие, возможности для поддержания баланса между работой и личной жизнью становятся фактором продвижения и более полной реализации профессионального потенциала женщин.

При этом отмечается, что изменения, внесенные в трудовое законодательство, направленные на регулирование вопросов удаленной работы, существенно упростили для работодателей возможности создания для работников гибких, индивидуальных условий труда. Это подтверждают и результаты опроса, проведенного РСПП, котором 80% ответов отмечают факт использования формата удаленной работы в их компаниях, что помогает поддерживать баланс совмещения профессиональных и семейных обязанностей.

### **Поддержка совмещения профессиональных и семейных обязанностей**

Инициативы, направленные на совмещение профессиональных и семейных обязанностей, реализует большинство крупных компаний. Согласно опросу, проведенному РСПП среди крупных предприятий, 53%, реализуют программы поддержки, в том числе, для работающих матерей, для сотрудниц, планирующих уйти в декрет, для женщин, имеющих детей и/или возвращающихся на работу после декрета. Список соответствующих корпоративных программ примерно одинаков у большинства представителей крупного российского бизнеса.

---

<sup>12</sup> Отчет по результатам исследования «Женщины-руководители и предприниматели: барьеры и мотиваторы в карьере и бизнесе», проведенного в сентябре 2021 г. Московской школой управления «Сколково», посвященного изучению мнения женщин-руководителей и предпринимателей (900 опрошенных, из них 1/3 – предприниматели, 2/3 – сотрудники компаний разного уровня управления).



Корпоративные программы поддержки материнства и сотрудников с семейными обязанностями включают предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков, материальные выплаты, поддержку многодетных родителей, программы профессиональной подготовки и адаптации для женщин после длительного перерыва в связи с рождением ребенка, субсидии на оплату пребывания детей в детских дошкольных учреждениях, летних оздоровительных организациях и пр.

### **Примеры из практики компаний**

Так, «Промсвязьбанк» предоставляет работникам единовременную материальную помощь и дополнительные оплачиваемые отпуска в связи с рождением, усыновлением (удочерением) ребенка. Для матерей, вышедших из декретного отпуска до достижения ребенком возраста 1,5 лет, оплачивается стоимость частных детских садов или услуг няни. Оказывается помощь для подготовки ребенка к поступлению в 1 класс общеобразовательного учреждения, а также работникам с детьми-инвалидами. Система льгот включает добровольное медицинское страхование работников и членов их семей (включая ведение беременности и родов, услуги врачей-неонатологов и педиатров); оплату стоимости туристической путевки, образовательно-оздоровительной путевки, путевки на санаторно-курортное лечение, билетов для проезда к месту отдыха и обратно и расходов на проживание по месту отдыха (в том числе для детей работников) или детского лагеря; оплату стоимости спортивно-оздоровительных, танцевальных услуг (в том числе для детей работников). Работникам банка предоставляется бесплатный доступ к специализированному сервису, в рамках которого привлеченные специалисты оказывают юридические, психологические и финансовые консультации. Реализуются мероприятия, направленные на обеспечение плавного возвращения к работе при выходе после декретного отпуска и (или) отпуска по уходу за ребенком (удобный график и комфортный объем работы с учетом семейной ситуации сотрудниц). Организована работа клуба для работников-родителей – онлайн-сообщества для общения и обмена опытом в вопросах воспитания детей. Конкурентный уровень оплаты труда, широкий пакет социальных льгот, а также эффективная система мотивации позволяют ПАО «Промсвязьбанк» привлекать и удерживать сотрудников с высоким уровнем квалификации. Результаты внутреннего исследования показали высокую вовлеченность сотрудников банка не только по сравнению с банковским сектором, но и среди российских компаний в целом.

ПАО «ММК» реализует долгосрочную Программу поддержки многодетных матерей и стимулирования рождаемости, расходы на неё в 2020 г. составили \$1, 5 млн. Поддержка многодетных семей, имеющих трех детей и более в возрасте до 18 лет, охватила в 2020 г. более 1 300 семей работников Группы ММК. В этих семьях воспитывается более 4000 детей. Программа включает: ежемесячную материальную помощь многодетной семье, подарок ко дню рождения ребенка, ежемесячную частичную компенсацию стоимости коммунальных услуг, бесплатные путевки в период летнего отдыха детей, частичную оплату путевок на санаторно-курортное лечение и др. А также программа предусматривает освобождение женщин от работы в период с 13 до 30 недель беременности с сохранением средней заработной платы по основному месту работы. Оказывается материальная помощь женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до трехлетнего возраста, включая единовременное пособие по случаю рождения ребенка на каждого родившегося; ежемесячная выплата на ребенка в возрасте до полутора и до трех лет, оказание материальной помощи при подготовке ребенка к школе (единовременное пособие на каждого первоклассника).

ПАО «Северсталь» реализует программу поддержки материнства и детства на Череповецком металлургическом комбинате, включая дополнительные единовременные выплаты по случаю рождения ребенка, ежемесячные выплаты женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до 3-х лет, ежемесячные выплаты в помощь многодетным семьям, на детей до 18 лет, помощь вдовам, на детей до 18 лет, помощь работникам - опекунам на детей до 18 лет, единовременные выплаты к празднику «День Матери» многодетным матерям, имеющим на иждивении 4-х и более детей, оплату путевок в летние оздоровительные учреждения, оплату путевок на санаторно-курортное лечение и др.

«Аэрофлот» оплачивает сотрудникам до 100% платы за содержание ребенка в муниципальном дошкольном общеобразовательном учреждении, нормативные затраты на содержание детей в негосударственных общеобразовательных учреждениях.

ПАО «ФосАгро» реализует программу «Поддержки материнства и детства». В Коллективном договоре сформирован перечень соответствующих льгот, включающий обеспечение путевками в оздоровительные лагеря и санатории для сотрудников и их детей, возможность получения отпуска в удобное для работников время и дополнительного отпуска, продолжительностью 4 календарных дня,

выплату материальной помощи в определенных случаях (при рождении ребенка, материальная помощь оказывается в течение года с даты рождения ребенка; работникам, находящемуся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 2 лет - 10 тыс. руб.), для первоклассников к 1 сентября в размере 500 руб. на каждого ребенка. Раз в год имеющим на иждивении 3-х и более детей в возрасте до 18 лет и/или детей от 18 лет и более обучающихся по очной форме в образовательных учреждениях (но не дольше достижения 23 лет), в том числе усыновленных (удочеренных), а также подопечных в приемной семье 5 тыс. руб. и др. Дети работников ежегодно отдыхают в детских оздоровительных лагерях.

ОАО «РЖД» реализует комплексную программу, и проводит активную работу по поддержке женщин. С 2018 г. она реализуется по шести основным направлениям: создание нормативной базы; проведение исследований; мотивация труда; развитие системы социальных льгот и гарантий; расширение возможностей в области медицинского обеспечения; улучшение условий труда; организация культурно - массовых и просветительских мероприятий по поддержке женщин и семей.

ЕВРАЗ реализует долгосрочную программу «Производственно-оздоровительный центр «Василиса». Работа центра направлена на реализацию общих демографических принципов современной государственной политики, на достижение главной цели – рождение здоровых детей. Статистика подтверждает, что главный эффект программы – в снижении количества осложнений беременности и родов, прерываний беременности, анемий, рождения гипотрофических детей, случаев родового травматизма матери и плода, в повышении количества детей, получающих грудное вскармливание, увеличение количества здоровых мам и детей, повышение роли семьи в обществе. Более 56 % мам (3466 человек) пришли в центр со 2-й, 3-й, 4-й беременностью. За счет комплексного медицинского сопровождения снижается нагрузка на медицинские учреждения Новокузнецка, где беременные женщины стоят на учете.

Программа добровольного медицинского страхования «Газпромбанк» включает полную оплату ведения беременности и родов. Банк предоставляет материальную помощь многодетным родителям, родителям-одиночкам и родителям детей-инвалидов, а также дает возможность выбора гибкого графика работы для молодых матерей. При рождении ребенка работникам оказывается единовременная помощь, а в период отпуска по уходу за ребенком до достижения

*ребенком возраста трех лет материальная помощь выплачивается на ежемесячной основе.*

*«Ростелеком» предоставляет возможность отпуска по материнству/отцовству, а также по уходу за ребенком. Кроме того, сотрудникам, имеющим общий стаж работы в компании не менее двух лет, предоставляется разовая материальная помощь по случаю рождения или усыновления ребенка.*

*Компания АВ ИНБЕФ ЭФЕС реализует программу защиты от домашнего насилия. Принят стандарт, который предусматривает ряд мер поддержки.*

РСПП на своем веб сайте ведет электронную Библиотеку корпоративных практик, включающую в числе прочих раздел политик и программ, посвященных поддержке женщин<sup>13</sup>.

Другими аспектами, призванными помочь женщинам в карьерном росте, являются схемы наставничества, а также возможности обучения и профессионального развития. Большинство компаний реализуют программы наставничества без гендерной градации, однако ряд компаний развивают инициативы с основным фокусом внимания на женское лидерство.

Данные инициативы реализуются, как правило, в рамках программ компаний по обучению и повышению квалификации сотрудников, которые имеются у большинства крупных компаний. Среднее количество часов обучения в год на одного сотрудника - женщину и мужчину может различаться, в том числе из-за более высокой занятости женщин семейными обязанностями. В ММК, например, в 2020 г. этот показатель составлял для женщин 60,8 человеко-часов, а для мужчин – 89,8 человеко-часов в среднем в год.

### **Содействие карьерному росту женщин, поддержка женского лидерства**

Содействие профессиональному развитию женщин, укреплению их самооценки и уверенности в себе оказывает деятельность различных женских объединений, женских клубов российских компаний.

### **Примеры из практики компаний:**

*Программу женского лидерства развивает Женский клуб АО «ФПК». В компании утвержден план мероприятий по совершенствованию условий труда, отдыха и социальной поддержки женщин, проводится конкурс «Деловая женщина АО «ФПК».*

<sup>13</sup> <https://rspp.ru/activity/social/library-practic/>

*В ВТБ Капитал создано Женское сообщество. Цель его деятельности – знакомить сотрудниц компании с моделями лидерства, лучшими и наиболее интересными практиками построения карьеры, успеха в бизнесе, персонального развития. Организуются встречи сотрудниц «ВТБ Капитал» с руководителями и собственниками компаний - представителями разных индустрий для получения новых знаний, примера профессиональной и личной реализации.*

*Женский клуб «Северстали» оказывает содействие женщинам в построении карьеры через обмен опытом, консультации, обучение. Проводятся мероприятия в сфере тайм-менеджмента, проходит ознакомление с инструментами успешного решения жизненных и профессиональных задач, развития основных компетенций. Клуб действует с 2017 года, и на сегодняшний день является одним из крупнейших корпоративных женских клубов, объединяющий 1200 участниц.*

*ГМК Норникель, Полиметалл, Северсталь, НЛМК, Уралкалий выступают официальными партнерами ассоциации АНО «Содействие профессиональному развитию женщин в добывающей отрасли» (WIM Russia), учрежденной в 2020 году. Целью ассоциации является продвижение программ развития женского лидерства, популяризация инженерных профессий, развитие платформы для профессиональных коммуникаций. В 2021 году WIM Russia запустила собственную и единственную в России награду «Талантливая женщина в добывающей отрасли».*

*Ассоциация «Женщины в атомной промышленности» проводит формирование профессионального отраслевого женского сообщества и развитие международного сотрудничества в области использования атомной энергии, укрепление горизонтального взаимодействия и эффективной коммуникации между работниками из различных регионов, популяризация научно-технических профессий среди женщин и их всестороннее развитие. Участники из 28 субъектов РФ. Реализовано более 140 проектов.*

*ОАО «РЖД» реализован корпоративный социальный проект для работниц «Как быть успешной и счастливой – онлайн».*

*Компанией «Азбука Вкуса» реализован проект «Наставничество». Он позволяет сотрудницам добиться новых профессиональных высот. Тренеры развивают у слушателей коммуникативные навыки, объясняют, как оказывать психологическую поддержку подопечным, учат предотвращать и решать конфликтные ситуации. Каждый слушатель может персонально проработать свои компетенции с опытным коучем.*

*Программа развития и поддержки женского лидерства в «Бургер Кинг Россия» направлена на развитие у женщин-руководителей компании основных компетенций лидерства и осознанное управление всеми сферами жизни (как в офисе, так и в ресторанах сети).*

*Российскими компаниями реализуются проекты, направленные на обучение и развитие не только собственного персонала, но и ориентированные на развитие женского лидерства в регионах присутствия и значимых для себя бизнес-сегментах.*

*Компания «ВКонтакте» реализовала грантовую программу поддержки предпринимательниц #яделаюбизнес, задачи которой – дать стимул девушкам поверить в свои силы в создании бизнеса, а также показать инструменты, благодаря которым их бизнес будет быстрым и эффективным. Программа смогла объединить предпринимательниц из разных уголков России и построить сообщество, которое помогает друг другу решать различные бизнес-задачи.*

*Решению проблемы гендерного дисбаланса среди специалистов технических специальностей содействует «Образовательная инициатива Яндекса», одна из задач которой – популяризация ИТ-образования: чем популярнее будут образовательные программы в сфере ИТ среди старшеклассниц и старшеклассников, тем больше на рынке появится высококвалифицированных выпускников технических вузов и среди них – кандидаток на технические позиции в компании.*

*Банк «Открытие» совместно с «Корпорацией МСП» и «Опорой России» реализует образовательную программу «МАМА-предприниматель» для женщин в декрете и с несовершеннолетними детьми, целью которой является помощь в открытии собственного дела. Также программа позволяет эффективно сочетать заботу о семье и профессиональную самореализацию.*

*Согласно данным Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» среди руководителей успешных проектов, получивших грантовую поддержку, преобладают женщины - 61%. Среди лауреатов конкурса ИМПУЛЬС ДОБРА» (ежегодная Премия за вклад в развитие и продвижение социального предпринимательства в России) не менее 50 % составляют женщины. В числе успешных проектов отмечены - «Собственник сети детских садов и детских центров», Образовательный проект, направленный на популяризацию естественнонаучного и инженерного образования в г. Екатеринбурге, «Сеть стоматологических клиник «Бобрёнок» - первая в Ростове-на-Дону оказывает*

услугу лечения детей под наркозом, Центр иппотерапии и верховой езды (Удмуртия), Центр по оказанию социальных услуг детям с ограниченными возможностями в г. Хабаровск и др.

Поддержку социального предпринимательства в регионах присутствия активно развивает «Объединенная металлургическая компания». За 5 лет в трех моногородах создано 380 рабочих мест в социальном бизнесе. Среди участников программы 71% женщины. Подобные программы реализуют компании: «ПАО «Северсталь», СУЭК, РУСАЛ, ГМК «Норильский никель», Росбанк и другие.

Для увеличения доли успешных женщин-инвесторов ПАО «Промсвязьбанк» реализует проект «Женское лидерство в инвестициях». Цель проекта – повышение финансовой грамотности. В рамках проекта проводится образовательный on-line курс по повышению финансовой и инвестиционной грамотности женщин в регионах России, а также разработана информационная интернет-страница по работе с инвестициями.

С 2019 года ПАО «Промсвязьбанк» при поддержке Минобороны России реализует социальный проект «Курс малого бизнеса» для жен военнослужащих, направленный на создание возможностей для профессионального развития и обучение основам предпринимательства. Проект вошел в перечень инициатив национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». «Курс малого бизнеса» стал победителем XIV Ежегодной премии Retail Finance Awards 2020 в номинации «Лучший социальный проект».

## **ВЫВОДЫ**

С учетом проведенного анализа корпоративных программ женского лидерства, профессионального развития, обеспечения равной оплаты за труд равной сложности и интенсивности, совмещения профессиональных и семейных обязанностей на примере крупнейших российских компаний можно сделать следующие выводы:

1. Успешный опыт компаний-лидеров, реализующих программы профессионального развития, карьерного продвижения женщин, поддержки сотрудников с семейными обязанностями, защиты материнства, заслуживает признания и продвижения в том числе, со стороны государства. Было бы полезным на государственном уровне отмечать и поощрять соответствующую практику,

стимулируя тем самым распространение и расширение использования передового опыта в бизнес-сообществе, в том числе, субъектами малого и среднего бизнеса.

2. Успешная практика российских компаний и международный опыт говорят о том, что эффективным инструментом повышения экономической активности женщин является стимулирование роста доли женщин на стратегическом уровне управления - в Советах Директоров и руководящих должностях в бизнесе и органах государственного управления.

3. В современных условиях участие женщин в советах директоров и руководстве организаций - это не вопрос борьбы за гендерное равенство, а задача повышения экономической эффективности, вопрос целесообразности, фактор развития экономики, более полного использования человеческого капитала. Важной задачей следует признать продвижение в публичном пространстве и деловых сообществах информации и понимания экономических преимуществ диверсификации управленческих команд, новых женских ролевых моделей.

4. Значимый фактор развития карьеры женщин, их участия в предпринимательской деятельности – наличие внутренней мотивации и уверенности. Для их формирования важны и необходимы программы обучения и развития, поддержка со стороны руководства организации. Следует увеличивать долю участия женщин в общих программах обучения, направленных на повышение профессиональных компетенций, стимулирование карьерного роста, развитие навыков руководителя. Заметный вклад в решение этих задач вносит также деятельность женских сообществ, реализующих программы обучения лидерским качествам, проекты по поддержке женщин-руководителей и предпринимателей. Представляется важным способствовать распространению этого опыта.

5. В целях расширения возможностей для занятости женщин в сфере малого и среднего предпринимательства, учитывая опыт реализации проекта «Курс малого бизнеса» (при поддержке Промсвязьбанка), предлагается обеспечить применение адресного подхода к оказанию государственной поддержки в виде единовременной финансовой помощи при государственной регистрации в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя лицам, признанным в установленном порядке безработными, возможность получения которой через центры занятости населения предусмотрена в пункте 8 части 1 статьи 7.1-1 Закона Российской Федерации «О занятости населения в Российской Федерации». В частности, предлагается рассмотреть возможность увеличения суммы выплачиваемого гранта до 200 тыс. руб. для женщин, воспитывающих малолетних детей, женщин, постоянно проживающих в



районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, малых населенных пунктах, закрытых административно-территориальных образованиях. Кроме того, предлагается распространить данную меру поддержки на самозанятых, а также предусмотреть дополнительную субсидию в размере до 80% от расходов на реализацию бизнес-проекта стоимостью до 300 тыс. руб.

6. В целях оценки эффекта от реализации представленных предложений по расширению участия женщин в сфере малого предпринимательства может быть рассмотрена возможность проведения пилотного проекта в нескольких субъектах Российской Федерации по предоставлению указанных дополнительных мер государственной поддержки при координации Министерства экономического развития Российской Федерации.

7. Опыт компаний, реализующих программы, которые способствуют более полной реализации возможностей женщин в профессиональной деятельности, следует рассматривать как часть решения стратегической задачи повышения качества и эффективности использования трудового потенциала и человеческого капитала конкретной организации и страны в целом, важным фактором её экономического и социального развития, достижения целей национальных проектов. Следует поддерживать инициативы по выявлению и сбору корпоративных практик социальной направленности в целях распространения успешного опыта. Рекомендовать РСПП поддерживать и расширять Библиотеку корпоративных практик.

## БИБЛИОТЕКА КОРПОРАТИВНЫХ ПРАКТИК РСПП

*Долгосрочный проект Российского союза промышленников и предпринимателей, реализуется с 2008 г. Электронная библиотека постоянно пополняется, размещена в открытом доступе на веб-сайте РСПП: <http://pcpp.pф/activity/social/library-practic/>*

**Библиотека корпоративных практик** – это электронный банк данных практического опыта компаний различных отраслей экономики, действующих на территории Российской Федерации. Отражает их активное участие в решении общественно значимых проблем, аналитические материалы, а также итоги всероссийских конкурсов по поддержке инициатив и выявлению лучшего корпоративного опыта.

**Цель проекта** – обобщение и отражение коллективного опыта ответственной деловой практики компаний, базирующейся на принципах Социальной хартии российского бизнеса, поддержка процессов обмена опытом компаний и распространение информации об участии бизнеса в решении социальных проблем территорий.

**Участники Библиотеки** (сентябрь 2022 г.) – **1016** социальных практик (программы внутренней и внешней направленности, политики и стандарты в области корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития) **232** компаний.

Библиотека формируется по отраслевому принципу и направлениям ответственной деловой практики компаний, и включает четыре раздела с разбивкой по темам.

### ***I. Кодексы, политики, стандарты в области корпоративной ответственности:***

- ✓ Кодексы корпоративной этики, делового поведения
- ✓ Информационная открытость, взаимодействие с заинтересованными сторонами
- ✓ Устойчивое развитие, КСО
- ✓ Социальные кодексы, политики, управление персоналом
- ✓ Охрана здоровья, труда, окружающей среды и экологии, качество и безопасность продукции
- ✓ Благотворительность, волонтерство, социальные инвестиции, региональные политики
- ✓ Противодействие взяточничеству, хищениям, коррупции
- ✓ Права человека
- ✓ Общие принципы деятельности, цепочки поставок, иные

### ***II. Программы, направленные на работников компании:***

- ✓ Привлечение, удержание, развитие и обучение сотрудников
- ✓ Безопасность труда, здоровье на рабочем месте
- ✓ Программы и услуги социального характера
- ✓ Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями
- ✓ Поддержка молодежи
- ✓ Поддержка бывших работников
- ✓ Организация производства, экологическая безопасность
- ✓ Поддержка инфраструктуры и иные социальные программы

### **III. Программы, направленные на внешнее сообщество (участие в экономическом, социальном и культурном развитии территорий):**

- ✓ Поддержка социальной инфраструктуры, ЖКХ
- ✓ Поддержка образования, обучения
- ✓ Безопасность, жизнеобеспечение, поддержка здоровья
- ✓ Поддержка культуры
- ✓ Социальная поддержка детей, ветеранов, малочисленных народов и др.
- ✓ Поддержка малого бизнеса и социального предпринимательства
- ✓ Защита окружающей среды и экологической безопасности
- ✓ Взаимодействие с заинтересованными сторонами, волонтерство, иные

### **IV. Комплексные программы по достижению ЦУР:**

- ✓ Российский бизнес и ЦУР, 2018
- ✓ Достойный труд - устойчивый бизнес, 2020
- ✓ Российский бизнес и права человека, 2021
- ✓ Другие

В рамках Соглашения о сотрудничестве с АНО «Национальные приоритеты» и поощрения компаний, программы Библиотеки, которые отражают наиболее весомый вклад в решение целей и задач нацпроектов, РСПП направляет для участия в «Рэнкинге вклада бизнеса и НКО в реализацию национальных целей и национальных проектов».

Компаниям, попавшим в Рэнкинг, присваивается статус «Партнер национальных проектов» – публичное признание вклада бизнеса и НКО в достижение национальных целей и реализацию национальных проектов.

Библиотека содержит дополнительные информационно-методические материалы РСПП и других партнёрских организаций по теме.

Отдельная составляющая Библиотеки корпоративных практик с 2020 г. - «Библиотека практик российского бизнеса по поддержке общества в борьбе с COVID-19».

По материалам Библиотеки периодически публикуются сборники корпоративных практик, включающие информационно аналитические материалы РСПП и партнёров, и успешные практики компаний.

### **Сборники корпоративных социальных практик РСПП /2009–2022 гг. /**

- 2021 г. «Российский бизнес и права человека» / права человека в аспекте предпринимательской деятельности
- 2020 г. «Достойный труд – устойчивый бизнес»
- 2018 г. «Российский бизнес и цели устойчивого развития»
- 2016 г. «Бизнес. Экология. Человек»
- 2014 г. «Бизнес – регионам»
- 2013 г. «Профессиональные кадры для бизнеса: практика компаний в области образования и обучения»
- 2011 г. «Здоровье на рабочем месте»
- 2009 г. «Корпоративные практики социальной направленности»



**Публикация  
Российского союза  
промышленников и предпринимателей**

Россия, 109240, г. Москва  
Котельническая набережная, 17  
[www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)