

УДК 316.346.2

<https://doi.org/10.26907/2079-5912.2025.3.4-10>

© 2025 г.

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## **Карьерные сценарии женщин в государственном и корпоративном управлении (на материалах эмпирического исследования)**

**Вьюгина М.А.**

*Казанский (Приволжский) федеральный университет, 420008, Казань,  
ул. Кремлевская, д.18 корп. 1, Российская Федерация*

**Аннотация.** Современная социальная реальность характеризуется расширением возможностей женщин занимать лидерские позиции, что оказывает позитивное воздействие на общество в целом. Можно утверждать, что происходящие сегодня процессы являются частью постепенной трансформации трудовых норм в сторону гендерного паритета. Эмпирические исследования свидетельствуют о значительном вкладе женщин-лидеров в повышение уровня коллективного взаимодействия, рост эффективности организаций, во внедрение механизмов справедливого распределения ресурсов и развитие принципов демократии внутри трудовых коллективов [1]. Однако несмотря на подтвержденные преимущества женского лидерства доминирующая позиция среди управленцев в российском государственном и корпоративном секторах находится в мужских руках. Кроме того, продолжают оставаться невидимые гендерные барьеры, сохраняющиеся вопреки позитивной динамике, что потребует дальнейших немалых усилий со стороны всех участников социального взаимодействия.

**Ключевые слова:** женщина-лидер, положение женщин, карьерные возможности, гендерный разрыв, гендерное неравенство, гендерные стереотипы, невидимые барьеры

**Для цитирования:** Вьюгина М.А. Карьерные сценарии женщин в государственном и корпоративном управлении (на материалах эмпирического исследования). *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2025;3(70):4–10.

## **Women's career scenarios in state and corporate management (based on empirical research)**

**Viugina M.A.**

*Kazan Federal University, Kazan, 420008 Russia*

**Abstract.** The current social reality is characterized by the increasing opportunities for women to take on leadership positions, which has a positive impact on society as a whole. It can be argued that the current processes are part of a gradual transformation of labor norms towards gender parity. Empirical studies have shown that female leaders have made significant contributions

to improving collective collaboration, enhancing organizational efficiency, implementing fair resource allocation mechanisms and promoting democratic principles within workplaces. However, despite the proven benefits of female leadership, the dominant position among managers in the Russian public and corporate sectors remains in male hands. In addition, there are still invisible gender barriers that persist despite the positive dynamics, which will require further significant efforts from all participants in social interaction.

**Keywords:** female leader, women's position, career opportunities, gender gap, gender inequality, gender stereotypes, invisible barriers

**For citation:** Viugina M.A. Women's career scenarios in state and corporate management (based on empirical research). *The Kazan socially-humanitarian bulletin*. 2025;(3(70)):4–10. (In Russ.)

## Введение

Современный глобальный дискурс социальной справедливости характеризуется реализацией инициатив, направленных на обеспечение равноправия и повышение уровня социальной инклюзии различных групп населения. Зарубежные организации вводят инновационные подходы, такие как использование анонимизированных процедур собеседования при трудоустройстве, позволяющие исключить дискриминацию кандидатов по признаку пола и происхождения. Россия также участвует в данных процессах, к примеру, посредством принятия Национальных стратегий действий в интересах женщин [2]. Основной целью данных документов является утверждение принципов справедливости и свободы для обоих полов, формирование условий для равной реализации экономических и политических амбиций, а также стимулирование роста личной автономии и профессиональной самодостаточности российских женщин.

Рассмотрим оценку положения женщин России согласно Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023–2030 годы. На начало 2024 года население России составляло порядка 146,2 млн. жителей, причем численность женского населения была существенно выше – 78,2 млн. [3], формируя таким образом значительную долю общества страны, превосходящую половину всех ее граждан. Россий-

ский социум характеризуется высокой степенью квалификации и образованности, а также профессиональной активности женщин. Более половины граждан, обладающих дипломами вузов, представлены именно женскими кадрами. Треть малых и средних предприятий возглавляет женский менеджмент, особенно заметно их присутствие в предпринимательстве, связанном с оказанием образовательных и социальных услуг. Отмечается значительный вклад женщин в развитие институтов гражданского общества и политического устройства. Анализ состояния государственного управления за последние годы показывает положительную динамику роста доли женских кадров: женщин-государственных служащих, женщин-депутатов [4].

Для большинства российских женщин характерна полная занятость и совмещение рабочих функций с обязанностями по дому и заботой о детях. Они тратят на ведение домашнего хозяйства значительно больше времени, чем мужчины [5], что создает дополнительные сложности для гармоничного сочетания профессиональных и семейных ролей. Проблемой остается значительный разрыв в оплате труда – в среднем на 40% меньше заработок мужчин, что обусловлено двумя противоположными тенденциями: экономика страны испытывает дефицит профессиональных кадров, усугубившийся миграционным оттоком

молодых специалистов; формированию адекватных условий оплаты труда женщин препятствует ряд устойчивых общественных предрассудков относительно материнских обязанностей и способности эффективно справляться с возложенными трудовыми обязанностями [6].

Таким образом, стереотипность представлений о роли полов, традиционные семейные обязанности и высокие бытовые нагрузки являются факторами ограниченного экономического и карьерного потенциала российской женщины. Даже обладая высокими образовательными показателями и профессионально востребованными компетенциями, когорта женщин испытывает значительные институциональные ограничения. Несмотря на статистическую демонстрацию улучшения ситуации продолжает существовать диспропорция в представленности женщин на ключевых управленческих должностях в государственных и коммерческих структурах.

Обратимся к результатам проведенного автором статьи социологического исследования.

### Методы

Эмпирической базой послужили данные анкетного опроса, проведенного в 2024 году, о карьерных возможностях женщин и мужчин в современных условиях. В общероссийском опросе приняли участие 806 респондентов: женщин – 58%, мужчин – 42%; состоящих в зарегистрированном браке 62%, холостых – 38%; являющихся родителями 62%, бездетными – 38%; трудящихся в государственном секторе 48%, в коммерческих организациях – 37%, самозанятых – 9% и представители других сфер – 6%.

### Результаты и обсуждения

Результаты опроса сфокусированы на анализе гендерной дифференциации в субъективных оценках равен-

ства возможностей в сферах занятости и профессиональной реализации. Ключевая исследовательская задача заключалась в верификации степени уверенности респондентов в существовании паритетных условий для мужчин и женщин в следующих значимых аспектах трудовых отношений: доступ к высокооплачиваемым и престижным позициям на рынке труда; перспективы вертикальной карьерной мобильности; восприятие рабочего микроклимата, включая отношения руководства и коллег; уровень доверия к компетентности женщин-руководителей.

Эмпирические данные демонстрируют, что наиболее востребованными качествами, способствующими успешному продвижению сотрудника по служебной лестнице, являются коммуникабельность (11%), профессионализм (10%) и ответственность (9%). Далее идут стрессоустойчивость, целеустремленность, лидерские качества – по 8%; желание обучаться новому, образованность (интеллект), гибкость (адаптивность), уверенность в себе – по 7%; стратегическое мышление, инициативность – по 6%, харизматичность – 4%, эмпатия – 2%. Разбор ответов респондентов о равенстве возможностей успешного трудоустройства показал значительные различия во взглядах между представителями полов: большая доля мужчин (56%) склоняется к мнению, что женщины сталкиваются с препятствиями при поиске высокооплачиваемых вакансий. В противоположность этому, подавляющее большинство опрошенных женщин (75%) уверены в своей способности конкурировать на равных условиях с мужчинами.

Обозначим статистически значимую тенденцию восприятия участников опроса различий в управленческих стилях в зависимости от гендерной принадлежности руководителей – показатель составил 78%. Наиболее пространственные комментарии в откры-

тых вопросах относительно разницы в мужском и женском стилях управления были следующие: «женщины-руководители жесткие и бескомпромиссные. Характерны эмоциональные всплески», «женщины склонны к эмоциям», «женский стиль – на эмоциях, мужской – на логике», «мужчины стабильны», «мужчины логичны, последовательны и спокойны». Полученные данные указывают, что в контексте стремления к равенству возможностей авторитетность женского лидерства в социуме нуждается в дополнительных мерах поддержки и укреплении [7].

Мужчины значительно чаще (62%) утверждали, что у них больше карьерных перспектив, тогда как чуть более половины женщин (55%) придерживалась точки зрения о равных возможностях должностного роста для обоих полов. Лишь 1,5% женщин и 5% мужчин посчитали, что у женщин больше перспектив для роста внутри организаций. В то же время изучение ответов о реальных ситуациях, когда при назначении на позицию руководителя приоритет отдавался претенденту другого пола, показало отсутствие прямого личного опыта в данном контексте у преобладающего числа респондентов. Большинство мужчин (53%) убеждены, что женщины занимают преимущественно рядовые позиции в учреждениях, тогда как руководящие должности сосредоточены в мужских руках. Лишь 22% женщин разделяют данную точку зрения.

Полученные данные также указывают на констатацию 62% мужчин-респондентов существования практики игнорирования женских суждений при принятии ключевых решений. Это может свидетельствовать о латентном признании мужчинами институционального гендерного дисбаланса, что контрастирует с отсутствием единой позиции среди женщин касательно монополии мужского вердикта в корпоративных обсуждениях.

Оценивая дальнейшие ответы, обнаруживается заметная диспропорция: четверть респондентов-женщин имели опыт столкновения с сексуальными приставаниями, тогда как аналогичный показатель у мужчин составил лишь 11% (таблица 1). Подобное расхождение может свидетельствовать о существенных отличиях восприятия соответствующих ситуаций между полами.

Таблица 1  
**Распределение ответов на вопрос: «Сталкивались ли Вы с харрасментом на рабочем месте?», в %**

Вариант ответа	Мужчины	Женщины
Да	3%	13%
Скорее да	8%	12%
Скорее нет	14%	16%
Нет	46%	54%
Затрудняюсь ответить	29%	5%

Кроме того, 29% респондентов мужского пола затруднились с ответом на данный вопрос, что выделяется на фоне 5% аналогичных ответов в женской аудитории. Отмеченное может интерпретироваться как дефицит осведомленности либо отрицание или минимизация, или нормализация таких поведенческих практик.

Определяя современные тенденции в сфере профессиональной самореализации, можно отметить изменение восприятия роли женщины-руководителя среди представителей различных полов. Большинство респондентов обеих групп отметили, что за последние 5-7 лет произошло существенное расширение перспектив для женского лидерства. Данные явления свидетельствуют о постепенной трансформации общественных установок относительно гендерного равенства и эмансипации. Особенно примечателен тот факт, что две трети женщин выражают уве-

ренность в увеличении собственных возможностей занять руководящие позиции по сравнению с предыдущими периодами. Такая динамика отражает трансформацию осознания женщинами собственной конкурентоспособности и потенциала, а также коррелирует с преодолением традиционных предрассудков, доминировавших ранее. Среди факторов, способствовавших данному сдвигу, можно выделить рост экономической независимости, развитие и реализация инициатив, направленных на поддержку женской карьеры, повышение уровня образования.

Тем не менее, женщины продолжают сталкиваться с серьезными препятствиями на пути собственного развития (рисунок 1): особенно ярко проявляется сложность совмещения материнства, семьи и карьеры (36%). Важными сдерживающими факторами также назвали культурный (патриархальные ценности) – 21% и региональный (национальные, религиозные устои) – 17%. Психологический (неуверенность в себе) и социальный (отсутствие социальных лифтов) аспекты подчеркнули 12% и 10% ответивших соответственно. Посчитали, что на пути женской карьеры нет никаких преград 4% опрошенных.

Изучая материнский опыт совмещения семейных обязанностей и стремления к карьерным успехам, фиксируется [8] распространенное явление, при котором женщины, имеющие детей, осознанно отказываются от возможностей служебного роста, понимая, что продвижение вверх по должностной лестнице неизбежно связано с вложением значительных временных ресурсов и увеличением рабочей нагрузки, затрудняющих выполнение родительских функций и поддержание домашнего хозяйства. Незначительная доля женщин (10%) придерживается стратегии интенсивного сосредоточения исключительно на построении карьеры, значительное число матерей (20%) отдают приоритет родительским обязательствам. Наибольшее количество работниц (70%) стремятся найти гармоничное совмещение семейной жизни и работы, сохраняя шаткое равновесие между ролями супруги, матери и профессионала. Это подчеркивает высокий уровень самоорганизации, стрессоустойчивости и многозадачности современной женщины с высокими карьерными амбициями.

Анализируя ответы относительно сложности совмещения работы и материнства, отметим, что преобладающая



Рисунок 1. Факторы, которые в наибольшей степени препятствуют продвижению женщин по карьерной лестнице

часть участников выразили сдержанное мнение относительно специфических мер социальной поддержки и стимулирования материнства со стороны работодателей. Наиболее распространенные ответы – формальное соблюдение законодательных требований (37%) и возможность работать из дома (17%). Отдельная большая группа респондентов (15%) в целом затруднились ответить на данный вопрос, что может означать вынужденную необходимость работающего родителя самостоятельно решать вопросы совмещения служебных обязанностей с уходом за ребенком. Подобная ситуация зачастую приводит к увеличению количества домашних дел и бытовых вопросов, что существенно повышает риск эмоционального истощения у женщины и ее профессионального выгорания. Гибкий график работы отметили 14% респондентов, дополнительные дни к отпуску – 5%, путевки в детский лагерь – 5%, дополнительное медицинское страхование – 4%, детский день (отгул) – 3%. В целом, руководство организаций не демонстрируют какого-либо интереса к внедрению у себя инициатив и передовых практик, направленных на поддержку сотрудниц, имеющих детей.

## Заключение

Подводя итоги, можно отметить выявление элементов феномена ассиметричной оптимизации: женщины склонны минимизировать свое восприятие гендерной сегрегации, а мужчины – гиперболизировать свои конкурентные преимущества.

В условиях законодательно закрепленного в Российской Федерации равенства полов, несмотря на позитивные изменения, женщины по-прежнему сталкиваются с невидимыми барьерами на пути карьерного и профессионального роста, препятствующими полному раскрытию имеющегося конкурентоспособного потенциала [9]. Работодателям, государственным системам и коммерческим организациям, следует разрабатывать адресные социальные программы, направленные на оптимизацию гендерного баланса в организационных структурах и расширение возможностей профессиональной самореализации женщин в общественно-политическом пространстве и социально-экономических областях.

## Список литературы / References

1. Why the World needs more women in leadership. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/09/12/why-the-world-needs-more-women-in-leadership/?sh=1ac82fdc1e2e>.

2. Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017-2022 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.03.2017 № 410-р), Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2023-2030 годы (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4356-р).

National strategy for action in the interests of women for 2017-2022 (approved

by the order of the Government of the Russian Federation dated 08.03.2017 No. 410-r), National strategy for action in the interests of women for 2023-2030 (approved by the order of the Government of the Russian Federation dated 29.12.2022 No. 4356-r). (In Russ.)

3. Женщины и мужчины России. 2024: Статистический сборник / Росстат. М., 2024. 176 с.

Women and men of Russia. 2024: Statistical collection / Rosstat. Moscow, 2024. 176 p. (In Russ.)

4. Юшкина Н.А., Крыштановская О.В. Гендерное представительство и политический потенциал женщин в публичной политике. *Вестник Пермского универси-*

мета. *Философия. Психология. Социология*. 2023; (3):443–456.

Yushkina N.A., Kryshstanovskaya O.V. Gender representation and political potential of women in public policy. *Bulletin of Perm university. Philosophy. Psychology. Sociology*. 2023; (3):443–456. (In Russ.)

5. Структура использования времени занятого населения. ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://fedstat.ru/indicator/60436>

Time use structure of the employed population. EMISS. State statistics. URL: <https://fedstat.ru/indicator/60436>. (In Russ.)

6. Женское лидерство. Исследование Strategy Partners. 2023. URL: [https://strategy.ru/media/uploads/2023/12/Женское\\_лидерство\\_Strategy\\_Partners.pdf?ysclid=mc94qskgj6306139220](https://strategy.ru/media/uploads/2023/12/Женское_лидерство_Strategy_Partners.pdf?ysclid=mc94qskgj6306139220) (дата обращения 15.06.2025).

Women's leadership. Strategy Partners Research. 2023. URL: [https://strategy.ru/media/uploads/2023/12/Women's\\_Leadership\\_Strategy\\_Partners.pdf?ysclid=mc94qskgj6306139220](https://strategy.ru/media/uploads/2023/12/Women's_Leadership_Strategy_Partners.pdf?ysclid=mc94qskgj6306139220). (In Russ.)

7. Женщины – демократичные, мужчины – авторитарные. *Forbes Woman*. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/403457-zhenshchiny-demokratichnye-muzhchiny-avtoritarnye-pochemu-bolshinstvo-rossiyan>.

Women are democratic, and men are authoritarian. *Forbes Woman*. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/403457-zhenshchiny-demokratichnye-muzhchiny-avtoritarnye-pochemu-bolshinstvo-rossiyan>. (In Russ.)

8. Савинская О.Б. Баланс работы и семьи: стратегии совмещения профессиональных и семейных обязанностей работающими матерями в Москве. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2013; (XVI (2 (67))):142–167.

Savinskaya O.B. «Work and family balance: strategies of combining professional and family duties by working mothers in Moscow». *Journal of sociology and social anthropology*. 2013. 2013; (XVI (2 (67))):142–167. (In Russ.)

9. Женщины-руководители демонстрируют высокую финансовую эффективность. *Finam*. 2020. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/zhenshiny-rukovoditeli-demonstriruyut-vysokuyu-finansovuyu-effektivnost-20200308-11000>.

Female executives demonstrate high financial efficiency. *Finam*. 2020. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/zhenshiny-rukovoditeli-demonstriruyut-vysokuyu-finansovuyu-effektivnost-20200308-11000> (In Russ.)

### Информация об авторе

**Вьюгина Мария Андреевна**, аспирант, ассистент, Казанский (Приволжский) федеральный университет, Институт социально-философских наук и массовых коммуникаций, кафедра общей и этнической социологии, e-mail: [mariya.vyugina@tatar.ru](mailto:mariya.vyugina@tatar.ru)

### Information about author

**Viugina Maria Andreevna**, postgraduate student, assistant, Kazan (Volga) Federal University, Institute of social and philosophical sciences and mass communications, Department of general and ethnic sociology, e-mail: [mariya.vyugina@tatar.ru](mailto:mariya.vyugina@tatar.ru)

Поступила в редакцию 02.07.2025; принята к публикации 26.08.2025.  
Received 02.07.2025; accepted 26.08.2025.