



Научная статья
DOI [10.19181/nko.2026.32.3.9](https://doi.org/10.19181/nko.2026.32.3.9)
EDN [YCUXWQ](https://www.edn.ru/ycuxwq)
УДК 316.346.2



А. В. Швецова¹

¹Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Екатеринбург, Россия

КОРПОРАТИВНАЯ ПОДДЕРЖКА МАТЕРИНСТВА И КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЖЕНЩИН

Аннотация. В современных условиях бизнес рассматривается как важный актор демографической политики, однако её микроуровневые последствия для профессиональных траекторий остаются малоизученными. В статье рассматривается влияние мер поддержки сотрудников с детьми на карьерную устойчивость женщин в российских коммерческих организациях. Эмпирическую базу исследования составили 60 глубинных полуструктурированных интервью с работниками предприятий Уральского, Северо-Западного и Сибирского федеральных округов РФ. Методом тематического анализа были выделены ключевые темы: (1) зависимость карьерных траекторий от индивидуальных качеств; (2) гендерные особенности влияния родительства на карьеру; (3) корпоративная поддержка сотрудников с детьми как компенсаторный ресурс. Полученные результаты показывают, что вопрос влияния структурных факторов в контексте женской карьеры остаётся невидимым: доминирует индивидуалистская логика, и информанты склонны считать успешность совмещения материнства и работы результатом индивидуальных личностных качеств (мотивации, амбициозности, способностей). Неравномерность распределения родительской нагрузки описывается как нормализованная практика, а её отрицательные эффекты на карьеру женщин (так называемый «материнский штраф») не осмысливаются критически. В статье обосновывается, что корпоративная поддержка функционирует как ограниченный компенсаторный ресурс, обладающий селективностью и фрагментарностью. Корпоративные меры поддержки смягчают отдельные барьеры совмещения работы и родительства, однако не устраняют структурные ограничения карьерной устойчивости женщин. Исследование вносит вклад в понимание противоречий между инструментальными задачами корпоративной демографической политики и фактическими карьерными рисками матерей, демонстрируя необходимость смещения аналитического фокуса с макроуровневых показателей на микроуровневые последствия.

Ключевые слова: корпоративная демографическая политика; материнство; родительство; карьерная устойчивость; баланс работы и семьи; материнский штраф; женская занятость

Для цитирования: Швецова А. В. Корпоративная поддержка материнства и карьерные возможности женщин // Наука. Культура. Общество. 2026. Т. 32, № 3. С. 132–142. DOI [10.19181/nko.2026.32.3.9](https://doi.org/10.19181/nko.2026.32.3.9). EDN [YCUXWQ](https://www.edn.ru/ycuxwq).

Благодарность: Исследование выполнено за счёт гранта Российского научного фонда № 24-18-00854, <https://rscf.ru/project/24-18-00854/>

Введение. В последние годы в России происходит активное формирование и институционализация корпоративной демографической политики, направленной на вовлечение бизнеса в решение демографических задач [1; 2]. Эти процессы напрямую связаны с негативными демографическими тенденциями, в частности устойчивым снижением рождаемости. Суммарный коэффициент рождаемости (СКР) в 2025 г. снизился до отметки 1,374 – при уровне простого воспроизводства 2,1 это свидетельствует о депопуляции¹. Правительство выделяет демографию в число приоритетных задач, что нашло отражение в нацио-

¹ В России снизился суммарный коэффициент рождаемости в 2025 году // Коммерсантъ. 23.01.2026. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8365181> (дата обращения: 15.04.2026).

© Швецова А. В., 2026

нальном проекте «Семья»² (до 2025 г. – национальный проект «Демография»), предусматривающем повышение СКР и рост числа многодетных семей (планируемый рост СКР третьих и последующих детей к 2030 г. составляет 0,475 ед.³) через расширенную материальную поддержку семей с детьми. Указом Президента № 309 от 7 мая 2024 г.⁴), поставлена цель повысить СКР до 1,6 к 2030 г. и до 1,8 к 2036 г. Усиление внимания государства к проблемам снижения рождаемости и поддержания демографической устойчивости сопровождается расширением инструментов, стимулирующих участие организаций в поддержке работников с семейными обязанностями. Одним из таких инструментов стало внедрение ЭКГ-рейтинга⁵, который фиксирует социальную ответственность компаний, включая меры, ориентированные на поддержку сотрудников с детьми [3; 4]. В рамках данной повестки бизнес рассматривается как важный актор демографической политики, способный через корпоративные практики влиять на репродуктивное поведение и качество жизни работников [5; 6]. В научной литературе данные меры, как правило, анализируются через призму их вклада в демографические показатели [7], а также как инструмент кадрового управления организацией [8]. Немногочисленны исследования, где внимание уделяется микроуровневым последствиям внедрения корпоративной демографической политики, в частности, её влиянию на профессиональные траектории работников [9].

На сегодняшний день в российском научном сообществе развиваются несколько крупных научных школ, общей целью которых выступает поиск решений сложившихся демографических проблем. Актуальные исследования в области демографии фиксируют ключевые закономерности рождаемости и влияния государственных мер на репродуктивное поведение населения. В работах В. Н. Архангельского и коллег проанализированы современные тенденции рождаемости в России и эффекты мер государственной поддержки, в частности, феномен тайминговых сдвигов [10]. А. И. Антонов, А. Б. Синельников и Е. Н. Новоселова, рассматривая социологические исследования семьи и демографии в контексте фамилистической парадигмы, подчёркивают необходимость создания соответствующей социальной атмосферы для решения демографических задач [11]. В. Н. Архангельский, С. Ю. Сивоплясова и М. Е. Моисеева выделяют модели рождаемости относительно реальных поколений. Авторы приходят к выводу, что основным фактором репродуктивного поведения выступают ценностные ориентации, что означает, в свою очередь, необходимость влиять на эти ориентации [12]. О. А. Козлова и О. О. Секички-Павленко анализируют модели репродуктивного поведения женского населения России

² Национальный проект «Семья»: [официальный сайт]. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения: 18.04.2026).

³ Национальный проект «Семья» // Правительство России: [официальный сайт]. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/915/about/> (дата обращения: 15.04.2026).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Президент России: [официальный сайт]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 15.04.2026).

⁵ ЭКГ-рейтинг — российская система оценки и продвижения социально ответственных компаний, интегрированная в государственную политику и ориентированная на достижение национальных целей развития. Рейтинг оценивает бизнес по трём ключевым направлениям: Э — экология, К — кадры, Г — государство. В контексте корпоративной демографической политики компонент «Кадры» напрямую стимулирует компании внедрять меры, направленные на поддержку сотрудников с семейными обязанностями: оплачиваемый отпуск по уходу за ребёнком сверх законодательной нормы, материальную помощь при рождении детей, гибкий график, корпоративные детские сады и т.д. Высокая позиция в ЭКГ-рейтинге даёт бизнесу репутационные преимущества и практические выгоды (доступ к господдержке, субсидиям и льготному финансированию). URL: <https://экр-рейтинг.рф>.

и фиксируют сдвиги по всем основным показателям рождаемости: снижение показателей общей и суммарной рождаемости, сдвиги в возрастной структуре рождаемости, ориентацию на одно-двухдетную модель семьи, увеличение среднего возраста матери при рождении ребёнка [13]. Прогнозные сценарии рождаемости, разработанные О. А. Козловой совместно с В. Н. Архангельским, исходящие из предположения о тайминговых сдвигах в календаре рождений, предполагают, что суммарный коэффициент рождаемости в России в 2050 г. может составить 1,77 [14]. Эти и другие работы российских демографов определяют высокий уровень разработанности проблематики рождаемости и государственной демографической политики.

Исследования указывают на наличие «штрафа за материнство», выражающегося в замедлении карьерного роста, снижении доходов и ограничении доступа к управленческим позициям, что проявляется в виде таких структурных гендерных барьеров, как «стеклянный потолок» и «липкий пол» [15; 16; 17; 18]. Вместе с тем в существующих исследованиях недостаточно раскрыт вопрос о том, каким образом корпоративные меры поддержки родительства соотносятся с карьерной динамикой сотрудников, особенно женщин, для которых совмещение материнства и профессиональной деятельности сопряжено с повышенными рисками. Таким образом, возникает пробел в понимании целей корпоративной демографической политики как политики стимулирования рождаемости и её фактическими последствиями для карьерной устойчивости матерей. В этой связи особую актуальность приобретает анализ восприятия и интерпретации корпоративных мер поддержки самими сотрудниками, поскольку именно на уровне повседневных практик проявляется их реальное воздействие. Изучение субъективного опыта работников позволяет выявить механизмы, через которые корпоративная политика трансформируется в карьерные возможности или ограничения.

Теоретической основой исследования выступает структурно-институциональный подход, рассматривающий карьерные траектории как результат взаимодействия индивидуальных стратегий и институциональных ограничений. В рамках данного подхода родительство анализируется через призму гендерной асимметрии профессиональных последствий. При этом важно учитывать, что представления о корпоративной поддержке формируют репродуктивные установки и карьерные ожидания ещё до рождения детей [19], что обосновывает актуальность анализа субъективного опыта всех категорий работников. Целью исследования является анализ того, каким образом корпоративная демографическая политика воспринимается работниками в контексте влияния на карьерную устойчивость женщин.

Дизайн исследования. Эмпирическую базу составили 60 глубинных полуструктурированных интервью с работниками коммерческих предприятий, проведённых в Уральском, Северо-Западном и Сибирском федеральных округах РФ (по 20 интервью в каждом округе). В выборку вошли респонденты из Свердловской, Челябинской, Ленинградской, Калининградской, Вологодской, Новосибирской и Иркутской областей. Интервью проводились с информантами в возрасте от 18 до 49 лет, с равным распределением по полу (30 мужчин и 30 женщин). В состав выборки вошли как родители с детьми разного возраста, так и работники, не имеющие детей. Включение в исследование бездетных респондентов обусловлено тем, что именно их представления о корпоративной поддержке и карьерных перспективах в контексте родительства формируют репродуктивные установки и влияют на принятие решений о деторождении [19]. Дополнительно варьировались типы организаций (малые, средние и крупные

предприятия), а также отрасли (промышленность, услуги, образование, здравоохранение, торговля, ИТ, финансы, транспорт). Средняя длительность интервью составила 45–90 минут, все интервью были записаны на диктофон с согласия респондентов. Сбор данных осуществлялся командой из восьми подготовленных интервьюеров под единым методическим контролем.

На этапе обработки данных был выполнен тематический анализ с использованием программы качественного анализа данных NVivo. На первом этапе проводилась транскрибация и первичное ознакомление с материалом. Далее осуществлялось открытое кодирование текстов интервью с выделением смысловых единиц, отражающих восприятие влияния детей на карьеру, гендерное распределение семейных обязанностей и роль корпоративной поддержки. На следующем этапе коды были сгруппированы в тематические категории, описывающие ключевые аспекты. Завершающий этап включал интерпретацию и уточнение тем на основе сопоставления кодов внутри исследовательской группы, что позволило сформировать устойчивую аналитическую структуру данных.

Тематический анализ влияния материнства на карьерную устойчивость женщин. Анализ интервью позволяет выявить комплекс взаимосвязанных тем, через которые сотрудники воспринимают и осмысливают влияние наличия детей на карьерные возможности. Эти темы отражают не только индивидуальные представления информантов, но и более широкие социальные нормы и институциональные условия. В совокупности данные указывают на существование структурных факторов, формирующих неравные условия карьерного развития для мужчин и женщин в контексте родительства.

• ***Зависимость карьерных траекторий от индивидуальных качеств***

Одной из наиболее распространённых тем в интервью является представление о том, что наличие детей не оказывает существенного влияния на карьерный рост, поскольку ключевую роль играют личные качества работника. Информанты в рамках этой логики подчёркивают автономность профессионального развития, связывая его с мотивацией, амбициями, способностью к самоорганизации и уровнем вовлеченности в работу. В подобных высказываниях дети рассматриваются как косвенный фактор, который может варьироваться по значимости в зависимости от индивидуальных стратегий поведения.

«Мне кажется, от людей [зависит]. То есть некоторые мужчины, например, не уделяют время ребёнку, он работает, карьера развивается... С точки зрения женщины... некоторые женщины, например, нанимают нянь и тоже развиваются, растут. Человек сам больше влияет, чем работа в данном случае» (м., 28 лет, 1 ребёнок, Екатеринбург).

«Я думаю, это не сильно влияет... если человек хочет карьерный рост, есть у него дети, нет у него детей, ему это никак не мешает» (м., 25 лет, детей нет, Иркутск).

«Нет, это чисто личная мотивация... есть дети, нет детей – тут чисто мотивация видна» (м., 39 лет, 2 ребёнка, Новосибирск).

Появление этой темы в интервью отражает устойчивость индивидуалистской логики, в рамках которой ответственность за карьерный успех полностью возлагается на самого человека. При этом структурные барьеры – гендерное распределение заботы или институциональные ограничения – игнорируются

либо интерпретируются как преодолимые при достаточном уровне усилий. Интервью также демонстрируют, что дети одновременно могут выступать как фактор, стимулирующий карьерное развитие, и как фактор, его ограничивающий. Эта двойственность проявляется в том, что родительство усиливает долгосрочную мотивацию, но снижает доступные ресурсы для её реализации:

«Для многих родителей это и толчок двигаться дальше, что у тебя есть ребёнок, которого тебе надо обеспечить... надо что-то придумывать, работать» (ж., 25 лет, детей нет, Иркутская область).

«Карьерному росту способствуют сверхусилия... а это ты должен затратить сверхвремени, которое ты отнимаешь у детей» (м., 36 лет, детей нет, Екатеринбург).

Таким образом, дети выступают как фактор, одновременно усиливающий мотивационную составляющую и ограничивающий ресурсную базу карьерного развития, что создаёт внутреннее противоречие в профессиональных стратегиях работников.

Карьерный рост в восприятии информантов тесно связан с высокой степенью вовлеченности, готовностью к переработкам и выполнению дополнительных задач. Это формирует норматив «идеального работника», который предполагает приоритет профессиональной деятельности над другими сферами жизни.

«Чтобы человека заметили... это надо выполнять сверхзадачи... это требует большего времени» (ж., 36 лет, 4 детей, Екатеринбург).

«Люди, у которых есть дети, стремятся уйти домой... не могут выполнять что-то сверх» (ж., 32 года, детей нет, Новосибирская область).

В этих условиях сотрудники с детьми, особенно с маленькими, оказываются в менее выгодном положении, поскольку их возможности соответствовать данным ожиданиям объективно ограничены. Это приводит к структурному конфликту между профессиональной и семейной ролями.

• **Гендерные особенности влияния родительства на карьеру**

Второй тематический блок связан с отличиями влияния наличия детей на карьеру человека. Практически во всех интервью подчёркивается, что последствия родительства распределяются неравномерно между мужчинами и женщинами, что обусловлено как социальными нормами, так и практиками ухода и воспитания. Женщины последовательно описываются как основные «ответственные» за родительский труд, что включает не только декретный отпуск, но и выполнение бытовых обязанностей, эмоциональный труд, детскую логистику:

«Женщины... не могут полноценно отдохнуть после рабочего дня, потому что нужно сделать уроки, постирать... это все в ответственности на женщинах» (ж., 33 года, детей нет, Новосибирск).

«Женщина ориентирована больше на семью... придётся перекладывать работу её на кого-то другого» (ж., 27 лет, детей нет, Санкт-Петербург).

«Нагрузка на женщину ложится гораздо больше... это сильно замедляет карьерный рост» (м., 21 год, 1 ребёнок, Санкт-Петербург).

В противоположность этому мужчины описываются как менее вовлечённые в заботу о детях и, соответственно, менее ограниченные в профессиональной деятельности:

«Для мужчин вообще, я думаю, никак не мешает» (ж., 33 года, детей нет, Новосибирск).

«Мужчина может продолжать работать... женщина без вариантов уходит в декрет» (ж., 27 лет, детей нет, Екатеринбург).

«Мужчина на работе не задумывается о том, отвели ли ребёнка... это большая задача женщины» (ж., 35 лет, 2 ребёнка, Калининградская область).

Дополнительно фиксируется различие в восприятии работников работодателями:

«Мужчина – лучший кандидат... для него дети – это знак стабильности, а для женщины – наоборот: больничные, декрет» (ж., 39 лет, 3 детей, Калининградская область).

Эти данные свидетельствуют о наличии устойчивого механизма гендерного неравенства, при котором материнство сопровождается снижением карьерных возможностей, тогда как отцовство не несёт сопоставимых негативных последствий и в ряде случаев даже усиливает профессиональную репутацию (так называемый «отцовский дивиденд»). Особое место в интервью занимает тема декретного отпуска, который рассматривается как ключевой фактор прерывания карьерной траектории. Информанты указывают на то, что длительное отсутствие в профессиональной среде приводит к утрате навыков, снижению конкурентоспособности и трудностям при возвращении к работе.

«Женщины в декрет уходят... они на какое-то время выпадают из процесса, и потом возвращаться тяжело» (м., 27 лет, детей нет, Новосибирск).

«Вряд ли это может помочь карьерному росту, когда ты просто отключаешься на несколько лет от работы» (ж., 45 лет, 1 ребёнок, Новосибирск).

«Девушки выучиваются... и потом не работают, потому что родили детей, им сложно вернуться» (ж., 26 лет, детей нет, Екатеринбург).

Таким образом, декрет выступает в роли институционально закреплённого разрыва карьерной траектории, оказывающего долгосрочное влияние на профессиональное развитие женщин.

• **Корпоративная поддержка как компенсаторный ресурс**

Среди инструментов корпоративной демографической политики, направленных на поддержку сотрудников с детьми, наиболее часто в интервью упоминаются следующие: финансовая помощь, гибкие формы занятости и возможность совмещения работы с декретным отпуском. Информанты отмечают, что подобные меры повышают лояльность сотрудников и способствуют сохранению их профессиональной активности. Однако такие практики носят эпизодический характер и не формируют устойчивых условий, способных системно компенсировать влияние материнства на карьеру.

«Руководитель часть оплаты за детский сад компенсирует... это очень сильно мотивирует сотрудников» (м., 23 года, детей нет, Екатеринбург).

Корпоративная поддержка воспринимается как забота со стороны руководителя, что способствует укреплению организационной лояльности. Важным механизмом поддержки признается также организационная гибкость, позволяю-

щая сотрудникам совмещать профессиональную деятельность с родительскими обязанностями. К таким практикам относятся возможность частичной занятости, удалённой работы или сохранения профессиональной активности в период декретного отпуска:

«Мы здесь всегда идём навстречу... есть топовые руководители, которые буквально через два месяца уже появляются в офисе... есть сотрудники, которые в декрете, но продолжают работать» (м., 27 лет, детей нет, Новосибирск).

«Она уходила в декрет... но при этом это ей не помешало... она совмещала и декрет, и работу, просто не на полный рабочий день» (ж., 25 лет, 1 ребёнок, Иркутск).

Подобные практики демонстрируют, что при наличии институциональной гибкости декретный отпуск может трансформироваться из разрыва карьерной траектории в форму временного снижения занятости. Это, в свою очередь, снижает риски профессионального выпадения и облегчает последующее возвращение к полноценной работе. Важным аспектом является также символическое измерение корпоративной поддержки. В ряде интервью подчёркивается, что сам факт готовности организации учитывать семейные обстоятельства сотрудников воспринимается как значимый фактор психологического комфорта и снижает уровень напряжения, связанного с необходимостью совмещения ролей:

«Сотрудники понимают, что компания поддерживают... это влияет на отношение к работе» (м., 23 года, детей нет, Екатеринбург).

Таким образом, корпоративная поддержка выполняет не только инструментальную, но и нормативно-ценностную функцию, формируя более инклюзивную организационную культуру. Однако, несмотря на выявленные положительные эффекты, анализ интервью показывает, что подобные практики носят фрагментарный и несистемный характер. Они зависят либо от конкретной компании, либо от позиции руководства, и не воспринимаются информантами как стандарт или обязательный элемент организационной политики. В большинстве высказываний корпоративная поддержка рассматривается как исключение, а не правило. Кроме того, даже при наличии поддержки она не всегда способна полностью компенсировать структурные ограничения, связанные с материнством. В частности, сохраняются требования высокой вовлечённости и доступности, которые вступают в противоречие с родительскими обязанностями. Это означает, что корпоративные меры зачастую смягчают последствия, но не устраняют их причины. В совокупности полученные данные позволяют интерпретировать корпоративную поддержку как ограниченный компенсаторный ресурс, обладающий следующими характеристиками:

1. Селективность – доступность зависит от компании, должности и принятых управленческих практик.
2. Фрагментарность – отсутствие системного характера и стандартизации.
3. Частичная эффективность – снижение негативных эффектов без их полного устранения.
4. Символическая значимость – влияние на лояльность и восприятие работодателя.

Таким образом, тематический анализ показывает, что, несмотря на распространённость мнения, что возможность карьерного развития связана с индиви-

дуальными характеристиками человека, реальные карьерные траектории формируются под влиянием структурных факторов (рис. 1). Неравномерное распределение родительского труда, институциональные особенности организации труда и ограниченность корпоративной поддержки создают неравные условия для мужчин и женщин. В результате материнство выступает значимым фактором снижения карьерной устойчивости, тогда как отцовство не оказывает сопоставимого негативного влияния.



Рисунок 1. Концептуальная схема тематического анализа

Заключение. Проведённое исследование позволяет уточнить место корпоративной демографической политики в системе факторов, влияющих на карьерные траектории работников, прежде всего женщин. Эмпирические данные показывают, что влияние материнства на карьеру варьируется в восприятии респондентов от отсутствия влияния до выраженного карьерного замедления. При этом ключевым различием выступает не столько сам факт родительства, сколько распределение семейной нагрузки и наличие поддержки. Анализ интервью выявляет устойчивую гендерную асимметрию в восприятии и практиках совмещения работы и родительства. Даже при формально нейтральных корпоративных условиях женщины чаще описываются как более вовлечённые в повседневную заботу о детях, что приводит к снижению их временных и энергетических ресурсов для карьерного продвижения. Мужчины, напротив, чаще рассматриваются как менее вовлечённые в заботу о детях родители, освобождённые от части семейных обязанностей, что усиливает их профессиональную вовлечённость. В результате карьерные эффекты родительства оказываются неравномерными – «материнский штраф» для женщин и «отцовский дивиденд» для мужчин.

Корпоративные меры поддержки сотрудников с детьми встраиваются в эту систему как ограниченный компенсаторный ресурс. С одной стороны, они способны снижать отдельные барьеры (финансовая нагрузка, организационные сложности, баланс ролей) и повышать лояльность сотрудников. С другой стороны, они не устраняют фундаментального перераспределения времени и ответственности внутри семьи и общества, следовательно, не нейтрализуют полностью карьерные риски, связанные с материнством. Корпоративная поддержка воспринимается как смягчающий, но не трансформирующий механизм.

Таким образом, результаты исследования позволяют заключить, что корпоративная демографическая политика в её текущем виде в большей степени ориентирована на поддержку семейных и демографических целей, чем на обеспечение карьерной устойчивости женщин. При этом её влияние на профессиональные

траектории носит опосредованный и контекстуальный характер и существенно зависит от семейной организации труда и гендерного распределения обязанностей. Полученные данные расширяют понимание корпоративной демографической политики, смещая аналитический фокус с демографических эффектов на карьерные последствия и показывая необходимость более комплексного подхода к оценке корпоративных мер поддержки, учитывающего не только их наличие, но и фактическое влияние на устойчивость профессиональных траекторий женщин.

Библиографический список

1. Ростовская Т. К., Шабунова А. А., Багирова А. П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14, № 5. С. 151–164. DOI [10.15838/esc.2021.5.77.9](#). EDN [SZVVIW](#).
2. Bagirova A. P., Shvetsova A. V. Tertiary sector as a moderator for developing family-friendly policy // Civil Szemle. 2026. Vol. 23, No. 3. P. 69–84. DOI [10.62560/csz.2026.03.4](#). EDN [QDVSTV](#).
3. Багирова А. П. Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России // Экономика региона. 2025. Т. 21, № 4. С. 1109–1121. DOI [10.17059/ekon.reg.2025-4-13](#). EDN [BNSKGH](#).
4. Тобышева А. А., Шубат О. М. Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики // Human Progress. 2024. Т. 10, № 1. С. 6. DOI [10.34709/IM.1101.6](#). EDN [FBALPB](#).
5. Немытов А. А., Шубат О. М. Успешные корпоративные практики российского бизнеса в сфере поддержки здоровья сотрудников // Human Progress. 2023. Т. 9, № 4. С. 20. DOI [10.34709/IM.194.20](#). EDN [BKMNMS](#).
6. Шабунова А. А., Леонидова Г. В. Баланс работы и семьи: оценки успешных работающих родителей // Народонаселение. 2023. Т. 26, № 1. С. 123–134. DOI [10.19181/population.2023.26.1.10](#). EDN [PWJWQK](#).
7. Шубат О. М., Багирова А. П., Янь Д. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: потенциал внедрения в российских регионах // Экономика региона. 2022. Т. 18, № 4. С. 1121–1134. DOI [10.17059/ekon.reg.2022-4-11](#). EDN [KGPWEO](#).
8. Вавилова А. С., Багирова А. П. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников, как конкурентное преимущество российских организаций // Современная конкуренция. 2022. Т. 16, № 4(88). С. 74–84. DOI [10.37791/2687-0657-2022-16-4-74-84](#). EDN [RZAGWY](#).
9. Калабихина И. Е. Родительские обязанности и дискриминация в сфере занятости // Население и экономика. 2017. Т. 1, № 1. С. 89–116. DOI [10.3897/popecon.1.e36034](#). EDN [BSHPFX](#).
10. Современные тенденции рождаемости в России и влияние мер государственной поддержки / В. Н. Архангельский, Ю. В. Зинькина, А. В. Коротаев, С. Г. Шульгин // Социологические исследования. 2017. № 3(395). С. 43–50. EDN [YMFZPN](#).
11. Антонов А. И., Синельников А. Б., Новосёлова Е. Н. Социологические исследования в области семьи и демографии: отвечая на вызовы современности // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2024. Т. 30, № 4. С. 189–207. DOI [10.24290/1029-3736-2024-30-4-188-206](#). EDN [IYOVKD](#).
12. Arkhangel'skiy V. N., Sivoplyasova S. Yu., Moiseeva E. M. Exploring fertility dynamics and factors shaping Russia's demographic prospects // Changing Societies & Personalities. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 291–312. DOI [10.15826/csp.2024.8.2.275](#). EDN [JGUJUS](#).
13. Козлова О. А., Секички-Павленко О. О. Модели рождаемости и репродуктивного поведения женского населения России: современные тенденции // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2020. Т. 13, № 5. С. 218–231. DOI [10.15838/esc.2020.5.71.13](#). EDN [QQAQIY](#).
14. Козлова О. А., Архангельский В. Н. Прогноз рождаемости в России: подходы, гипотезы, результаты // Вестник Российской академии наук. 2021. Т. 91, № 9. С. 845–855. DOI [10.31857/S0869587321090061](#). EDN [NENHJW](#).
15. Бирюкова С. С., Макаренцева А. О. Оценки «штрафа за материнство» в России // Население и экономика. 2017. Т. 1, № 1. С. 50–70. DOI [10.3897/popecon.1.e36032](#). EDN [GCYYZA](#).

16. Correll S. J., Benard S., Paik I. Getting a job: is there a motherhood penalty? // American Journal of Sociology. 2007. Vol. 112, No. 5. P. 1297–1338. DOI [10.1086/511799](https://doi.org/10.1086/511799).
17. Cukrowska-Torzewska E., Matysiak A. The motherhood wage penalty: A meta-analysis // Social Science Research. 2020. Vol. 88–89. P. 102416. DOI [10.1016/j.ssresearch.2020.102416](https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416). EDN [QVJELH](https://www.edn.ru/entry/qvjelh).
18. Громова Е. И. Гендерные особенности социальной мобильности во властных структурах разных регионов России и мира // Наука. Культура. Общество. 2021. Т. 27, № 1. С. 69–79. DOI [10.19181/nko.2021.27.1.6](https://doi.org/10.19181/nko.2021.27.1.6). EDN [VAFHGK](https://www.edn.ru/entry/vafhgk).
19. Багирова А. П., Соколова Е. Ю. Представления о корпоративной демографической политике и репродуктивные ориентации студенческой молодёжи: поиск взаимосвязи // Наука. Культура. Общество. 2025. Т. 31, № 3. С. 110–125. DOI [10.19181/nko.2025.31.3.8](https://doi.org/10.19181/nko.2025.31.3.8). EDN [NYZKYI](https://www.edn.ru/entry/nyzkyi).

Поступила: 23.04.2026. Доработана: 30.05.2026. Принята: 10.06.2026.

Сведения об авторе:

Швецова Анастасия Владимировна, кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и технологий государственного и муниципального управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Екатеринбург, Россия. shvetsovaav@mail.ru

Author ID РИНЦ: 715435; ORCID: 0000-0002-3379-1959

A. V. Shvetsova¹

¹ Ural Federal University. Ekaterinburg, Russia

CORPORATE SUPPORT FOR MOTHERHOOD AND WOMEN'S CAREER OPPORTUNITIES

Abstract. In modern conditions, business is considered an important actor in demographic policy, but its micro-level consequences for professional trajectories remain understudied. The article examines the impact of support measures for employees with children on the career sustainability of women in Russian commercial organizations. The empirical basis of the study comprised 60 in-depth semi-structured interviews with employees of enterprises located in the Ural, Northwestern, and Siberian Federal Districts of the Russian Federation. Using thematic analysis, the following key themes were identified: (1) the dependence of career trajectories on individual characteristics; (2) gender-specific features of the influence of parenthood on careers; (3) corporate support for employees with children as a compensatory resource. The findings indicate that the issue of the influence of structural factors in women's careers remains invisible: individualistic logic dominates, and respondents tend to perceive successful reconciliation of motherhood and employment as a result of individual personal qualities (motivation, ambitiousness, abilities). The unequal distribution of parental burden is described as a normalized practice, and its negative effects on women's careers (the so-called "motherhood penalty") are not critically reflected upon. The article substantiates that corporate support functions as a limited compensatory resource possessing selectivity and fragmentation. Corporate support measures alleviate some work–parenthood barriers but do not eliminate the structural constraints on women's career sustainability. The study contributes to understanding the contradictions between the instrumental tasks of corporate demographic policy and the actual career risks of mothers, demonstrating the need to shift the analytical focus from macro-level indicators to micro-level consequences.

Keywords: corporate demographic policy; motherhood; parenthood; career sustainability; work–family balance; motherhood penalty; female employment

For citation: Shvetsova A. V. Corporate support for motherhood and women's career opportunities. *Science. Culture. Society*. 2026;32(3):132–142. (In Russ.). <https://doi.org/10.19181/nko.2026.32.3.9>

Acknowledgements: This work is supported by the Russian Science Foundation, project 24-18-00854, <https://rscf.ru/en/project/24-18-00854/>

References

1. Rostovskaya T. K., Shabunova A. A., Bagirova A. P. The concept for corporate demographic policy of Russian enterprises in the framework of corporate social responsibility. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(5):151–164. (In Russ.). DOI [10.15838/esc.2021.5.77.9](https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9).
2. Bagirova A. P., Shvetsova A. V. Tertiary sector as a moderator for developing family-friendly policy. *Civil Szemle*. 2026;23(3):69–84. DOI [10.62560/csz.2026.03.4](https://doi.org/10.62560/csz.2026.03.4).
3. Bagirova A. P. Corporate demography: balancing the interests of the state, business and the population in the Russian regions. *Economy of Regions*. 2025;21(4):1109–1121. (In Russ.). DOI [10.17059/ekon.reg.2025-4-13](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13).
4. Tobysheva A. A., Shubat O. M. Corporate demographic policy: determinants and practices. *Human Progress*. 2024;10(1):6. (In Russ.). DOI [10.34709/IM.1101.6](https://doi.org/10.34709/IM.1101.6).
5. Nemytov A. A., Shubat O. M. Successful Russian business practices of supporting employee health. *Human Progress*. 2023;9(4):20. (In Russ.). DOI [10.34709/IM.194.20](https://doi.org/10.34709/IM.194.20).
6. Shabunova A. A., Leonidova G. V. Work-family balance: assessments of successful working parents. *Population*. 2023;26(1):123–134. (In Russ.). DOI [10.19181/population.2023.26.1.10](https://doi.org/10.19181/population.2023.26.1.10).
7. Shubat O. M., Bagirova A. P., Yan D. Corporate family-friendly policies: the possibility of implementation in Russian regions. *Economy of Regions*. 2022;18(4):1121–1134. (In Russ.). DOI [10.17059/ekon.reg.2022-4-11](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-11).
8. Vavilova A. S., Bagirova A. P. Integration of family-friendly policies into the corporate culture of the organization: benefits and effects. *Journal of Modern Competition*. 2022;16(4):74–84. (In Russ.). DOI [10.37791/2687-0657-2022-16-4-74-84](https://doi.org/10.37791/2687-0657-2022-16-4-74-84).
9. Kalabikhina I. E. Parental responsibilities and discrimination in employment. *Population and Economics*. 2017;1(1):89–116. (In Russ.). DOI [10.3897/popecon.1.e36034](https://doi.org/10.3897/popecon.1.e36034).
10. Arkhangelskiy V. N., Zinkina Yu. V., Korotayev A. V., Shulgin S. G. Modern fertility trends in Russia and the impact of the pro-natalist policies. *Sociological Studies*. 2017;(3):43–50. (In Russ.).
11. Antonov A. I., Sinelnikov A. B., Novoselova E. N. Sociological research in the field of family and demography: responding to the challenges of our time. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 2024;30(4):189–207. (In Russ.). DOI [10.24290/1029-3736-2024-30-4-188-206](https://doi.org/10.24290/1029-3736-2024-30-4-188-206).
12. Arkhangelskiy V. N., Sivoplyasova S. Yu., Moiseeva E. M. Exploring fertility dynamics and factors shaping Russia's demographic prospects. *Changing Societies & Personalities*. 2024;8(2):291–312. DOI [10.15826/csp.2024.8.2.275](https://doi.org/10.15826/csp.2024.8.2.275).
13. Kozlova O. A., Sekitski-Pavlenko O. O. Patterns of birth rate and Russian female population reproductive behavior: current trends. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2020;13(5):218–231. (In Russ.). DOI [10.15838/esc.2020.5.71.13](https://doi.org/10.15838/esc.2020.5.71.13).
14. Kozlova O. A., Arkhangelskiy V. N. Fertility forecast in Russia: approaches, hypotheses, results. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2021;91(9):845–855. (In Russ.). DOI [10.31857/S0869587321090061](https://doi.org/10.31857/S0869587321090061).
15. Biryukova S. S., Makarentseva A. O. Estimates of the motherhood penalty in Russia. *Population and Economics*. 2017;1(1):50–70. (In Russ.). DOI [10.3897/popecon.1.e36032](https://doi.org/10.3897/popecon.1.e36032).
16. Correll S. J., Benard S., Paik I. Getting a job: is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*. 2007;112(5):1297–1338. DOI [10.1086/511799](https://doi.org/10.1086/511799).
17. Cukrowska-Torzewska E., Matysiak A. The motherhood wage penalty: A meta-analysis. *Social Science Research*. 2020;88–89:102416. DOI [10.1016/j.ssresearch.2020.102416](https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416).
18. Gromova E. I. Gender features of social mobility in power structures of different regions of Russia and the world. *Science. Culture. Society*. 2021;27(1):69–79. (In Russ.). DOI [10.19181/nko.2021.27.1.6](https://doi.org/10.19181/nko.2021.27.1.6).
19. Bagirova A. P., Sokolova E. Y. Perceptions of employer family support and reproductive intentions among university students: the search for a relationship. *Science. Culture. Society*. 2025;31(3):110–125. (In Russ.). DOI [10.19181/nko.2025.31.3.8](https://doi.org/10.19181/nko.2025.31.3.8).

Received: 23.04.2026. Corrected: 30.05.2026. Accepted: 10.06.2026.

Author information:

Anastasia V. Shvetsova, Candidate of Sociology, Associate Professor, Department of Sociology and Technologies of Public and Municipal Administration, Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia. shvetsovaav@mail.ru
ORCID: [0000-0002-3379-1959](https://orcid.org/0000-0002-3379-1959)