

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

<https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13>

УДК 314.15

JEL R23, O15, J32

А.П. Багирова  Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России¹

Аннотация. 2024 г. в России стал знаковым с точки зрения переосмысления важности включения института бизнеса в поддержку государственной политики, направленной на рост рождаемости. Российская трехсторонняя комиссия (Министерство труда и социальной защиты РФ, Российский союз промышленников и предпринимателей, Федерация независимых профсоюзов России) рекомендовала работодателям поддерживать работников с семейными обязанностями. Цель исследования состоит в разработке и реализации теоретико-методического подхода к выявлению направленных на семьи работников корпоративных мер, привлекательных с позиций разных групп заинтересованных (работодателей, органов публичного управления, работников). Гипотеза исследования предполагает возможность выявления таких мер на основе их разносторонней оценки работающим населением. Анализ проводился на основе опроса работающего населения репродуктивного возраста в трех федеральных округах – УрФО, СФО, СЗФО (октябрь 2024 г., объем выборочной совокупности – 2520 чел., по 840 чел. в федеральном округе, каждый из которых представлен пятью субъектами РФ). Данные были стандартизированы, взвешены, для анализа использовались описательные статистики и корреляционный анализ. Результаты исследования таковы: наиболее привлекательная для работодателей тройка мер, ориентированных на семьи работников, в разрезе федеральных округов заметно различается, при этом набор мер, наиболее привлекательных для органов государственного управления, одинаков; внутри каждого федерального округа выявлена сильная положительная корреляция между воспринимаемым внешним престижем и потенциальной демографической результативностью мер, средняя – между этими параметрами и распространенностью мер в регионах. Результаты могут быть использованы при формировании и продвижении регионами набора мер, направленных на семьи работников, расширении законодательной базы о социально ответственном бизнесе. В дальнейшем планируется разработка методики интегральной оценки эффективности их внедрения.

Ключевые слова: демографическая политика, корпоративные демографические меры, корпоративная демографическая политика, воспринимаемый внешний престиж, потенциальная демографическая результативность, корпоративная гражданственность

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

Для цитирования: Багирова, А.П. (2025). Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России. *Экономика региона*, 21(4), 1109-1121. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13>

¹ © Багирова А. П. Текст. 2025.

Corporate Demography: Balancing the Interests of the State, Business and the Population in the Russian Regions

Abstract. The year 2024 in Russia has become a landmark year in terms of rethinking the importance of including the institute of business in support of government policies aimed at increasing the birth rate. The Russian Tripartite Commission, which includes the Ministry of Labour and Social Protection, the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs, and the Russian Federation of Independent Trade Unions, recommended that employers provide support to employees with family responsibilities. The purpose of this study is to develop and implement a theoretical and methodological approach for identifying corporate measures targeting employees' families that are attractive from the perspectives of different stakeholders: employers, public authorities, and employees. The study hypothesizes that such measures can be identified through a multidimensional assessment by the working population. The analysis was based on a survey of working-age individuals in three federal districts: Ural, Siberian, and Northwestern. The sample included 2,520 respondents, with 840 from each federal district, and each district represented by five regions. Survey data were standardized, weighted, and analysed using descriptive statistics and correlation analysis. The study shows that the top three measures most attractive to employers vary significantly across federal districts, while the set of measures most attractive to public authorities remains consistent. Within each federal district, there is a strong positive correlation between perceived external prestige and the potential demographic impact of measures, with an average correlation also observed with the prevalence of measures in the regions. These findings can inform regional efforts to design and promote measures supporting employees' families, contributing to an expanded legislative framework for socially responsible business. Future work will focus on developing a methodology for the integrated assessment of the effectiveness of these measures' implementation.

Keywords: demographic policy, corporate demographic measures, family-friendly policy, perceived external prestige, potential demographic performance, corporate citizenship

Acknowledgments: This work is supported by the Russian Science Foundation under grant № 24-18-00854, <https://rscf.ru/project/24-18-00854/>.

For citation: Bagirova, A. P. (2025). Corporate Demography: Balancing the Interests of the State, Business and the Population in the Russian Regions. *Ekonomika regiona / Economy of regions*, 21(4), 1109-1121. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13>

Введение

Год семьи-2024 в России ознаменовался целым рядом знаковых мероприятий. К ним относятся и активная просемейная информационная политика, и новые меры материального характера, и широкая кампания по включению новых институтов (образования, бизнеса, средств массовой информации, культуры и др.) в решение демографических задач страны и регионов. Ряд направлений такой работы привел к качественным результатам: переосмыслению роли перечисленных институтов в демографическом развитии страны и регионов. Прежде всего, такой прорыв произошел в понимании роли института бизнеса в поддержке государственной политики, направленной на рост рождаемости¹.

¹ Президент России (2024, 20 декабря). Стенограмма Заседания Государственного Совета, посвящённого вопросам поддержки семей в Российской Федерации. <http://www.kremlin.ru/catalog/persons/503/events/75918> (дата обращения: 22.03.2025).

В конце 2024 г. были утверждены рекомендации Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями², в которых установлены цели и задачи такой политики, принципы разработки и реализации мероприятий для работодателей. Эти принципы предполагают учет потребностей и интересов работников, прозрачность разработки и реализации меропри-

² Рекомендации Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями. Утверждены решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29 ноября 2024 г., протокол № 9 пр. <https://base.garant.ru/411110916/> (дата обращения: 22.03.2025).

ятий, системность, комплексность, последовательность политики, контроль реализации мероприятий и оценку их результатов.

Оценка результатов реализации мер, в свою очередь, предполагает наличие методики такой оценки, ее проведение как до (прогнозная оценка результативности), так и после (фактическая оценка) реализации соответствующих мероприятий. Отметим, что, с точки зрения работодателя, определение «портфеля мер» должно быть обосновано не только потребностями работников, но и оптимальностью прогнозных результатов их реализации.

В этой ситуации перед российскими предприятиями обозначился целый ряд развилочек: включать ли в существующую систему социальной поддержки персонала аспекты, связанные с семьями работников, или поддержку ограничивать исключительно кругом сотрудников, возможностями их профессионального развития, личностного роста и т. д.; менять ли набор мер под определенным внешним давлением или сохранять сложившуюся и привычную сотрудникам систему; вводить ли новые меры поддержки или повышать заработную плату; наконец, в случае, если выбран путь поддержки семей сотрудников, какие конкретные меры выбирать, как прогнозировать эффекты от них и в перспективе оценивать их эффективность.

Отметим, что выбор предприятиями вектора действий в этой ситуации важен и регионам. Впервые в ноябре 2024 г. суммарный коэффициент рождаемости был включен в показатели эффективности деятельности высших должностных лиц и исполнительных органов субъектов РФ¹. Следовательно, органы публичной власти российских регионов так же, как и работодатели, заинтересованы в обоснованном выборе предприятиями мер, ориентированных на поддержку семей работников. Однако, представляется, что интересы работодателей и органов власти тут не всегда могут совпадать, поскольку для предприятий меры, направленные на семьи работников, должны быть эффективны прежде всего с экономической, а для органов государственного управления субъекта РФ — с демографической точки зрения.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения: 25.10.2025).

Теоретический обзор

Одним из дискутируемых вопросов при изучении корпоративных демографических мер и, шире, позиции корпоративной гражданственности предприятий выступает вопрос экономической целесообразности такой деятельности. Зарубежные исследования корпоративной гражданственности (под которой в общем виде понимается участие компаний в жизни общества, выходящее за рамки интересов клиентов и акционеров — см., например, (Krugger et al., 2020) — демонстрируют разнообразные экономические эффекты от реализации соответствующей политики предприятиями. Отмечается, что основу для реализации социальных программ создает экономическая стабильность предприятий, в то время как меры поддержки работников способствуют повышению производительности и лояльности, формируя цикл взаимного усиления.

И. Лаксмана и У. Янг на основании проведенного ими анализа 100 лучших предприятий — корпоративных граждан стран с высокоразвитой экономикой продемонстрировали, что их доходы в сравнении с остальными предприятиями отличаются более высоким уровнем предсказуемости и стабильности (Laksmana & Yang, 2009). Этот экономический эффект авторы объясняют косвенным влиянием социальных параметров — ориентацией таких предприятий на сохранение репутации и доверие общества.

В исследовании, проведенном М. Гурлек и М. Туна среди турецких организаций сферы туризма и гостеприимства, был раскрыт механизм взаимосвязи между социальной политикой предприятий и ростом трудовой вовлеченности персонала, который включает два параметра: усиление так называемого «воспринимаемого внешнего престижа» организации и повышение идентификации персонала с организацией (Gürlek & Tuna, 2019). Авторы показали, что даже когда предприятие реализует социальную политику по отношению к широкому кругу заинтересованных сторон и не замыкается только на персонале, вовлеченность сотрудников в деятельность организации возрастает.

Еще одним экономическим эффектом можно считать рост привлекательности в качестве работодателей тех организаций, которые реализуют корпоративную социальную политику. Это особенно актуально в условиях кадрового дефицита, существующего сейчас во многих российских регионах (Алехин, 2024; Александрова, 2024). Механизм действия этого

инструмента, основывающийся на теории сигналов (Pernkopf et al., 2021; Drover et al., 2018) и описанный, например, С. Бауман и Л. Скитка, предполагает, что социальные меры, реализуемые предприятиями, в определенном смысле восполняют те информационные пробелы у соискателей рабочих мест, которые у них существуют в процессе выбора места работы (Bauman & Skitka, 2012). Эта неопределенность может нивелироваться политикой социальной ответственности. Она позволяет сделать вывод о том, что предприятие разделяет определенные нормы и ценности, которые, в свою очередь, связаны с условиями труда. К. Бакхаус с коллегами, анализируя влияние корпоративной социальной ответственности на привлекательность организации, выявили, что наибольшее влияние на соискателей рабочих мест это оказывает на стадии принятия решения о том, принимать ли предложение о работе (Backhaus et al., 2002). Они также выявили те аспекты социальной ответственности, которые оказывают наиболее значимое влияние на соискателей рабочих мест — это отношения организаций с обществом и их взаимоотношения с сотрудниками.

Модерирующая роль воспринимаемого внешнего престижа организации фиксируется и во взаимосвязи между политикой социальной ответственности (рассматриваемой в более широком контексте социально ответственного менеджмента человеческих ресурсов) и эффективностью работников (Lee et al., 2023). Учеными в данном исследовании обнаружено, что воспринимаемый внешний престиж организации оказывает влияние на результаты работы сотрудников в условиях, когда HR-практики, направленные на персонал организации, сочетаются с корпоративной социальной ответственностью, направленной во внешнюю для предприятия среду.

В российской экономической науке количество исследований, в которых ставятся вопросы корпоративной гражданственности, достаточно ограничено. Возможная причина этого кроется в том, что на сегодня крайне редко встречаются исследования, основанные на построении и применении методик оценки экономической эффективности такой деятельности предприятий (Перегудов, Семененко, 2008). Среди немногочисленных примеров — методика, примененная С.В. Витик на примере ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», включающая оценку эффектов мер, направленных на облегчение родительского труда работников предприятия через со-

вокупность экономических и социальных показателей. Среди экономических показателей эта методика оценивает динамику ряда индикаторов, замеренных до и после введения корпоративных программ: количества случаев и средней продолжительности нетрудоспособности, связанной с заболеваниями детей работников, а также самого работника; сокращение затрат, связанных с движением персонала¹. Расчеты показали, что затраты предприятия на внедрение мер, ориентированных на семьи работников, имеют конкретное экономическое воплощение в виде роста производительности труда и сокращения объема недополученной выручки.

Отметим, что проблема вовлечения бизнеса в процессы, направленные на улучшение демографической ситуации в российских регионах, исследуется учеными с разных точек зрения: формируется портрет лидеров ответственного ведения бизнеса (Вавилова, 2021; Вукович и др., 2025); выявляются регионы, в которых распространение таких политик наиболее востребовано с экономической и демографической точек зрения (Шубат и др., 2022); разрабатываются инструменты их внедрения в политики социальной ответственности (Вавилова, 2023); выявляются детерминанты реализации корпоративных демографических политик (Тобышева, Шубат, 2024); анализируются преимущества ЭКГ-оценивания, элементом которого является оценка инициатив предприятий, направленных на поддержку семей работников (Щеголев, 2024; Кузьмина и др., 2024), и др. С демографической точки зрения вопрос вовлечения бизнеса в повестку регионов соответствует институциональному подходу, который предполагает учет влияния на демографическую ситуацию множества социальных, экономических и политических институтов, а также наличие региональных особенностей демографического развития (Клупт, 2005).

Цель данного исследования — разработать и реализовать теоретико-методический подход к выявлению направленных на семьи работников, корпоративных мер, привлекательных с позиций разных групп заинтересованных (работодателей, органов публичного управления, работников). В соответствии с целью в работе ставятся задачи выявления ориентированных

¹ Витик, С.В. (2012). Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях: механизм и оценка эффективности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). Екатеринбург: УрФУ. <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/4325/2/urfu0977s.pdf> (дата обращения: 22.03.2025).

Таблица 1

Оценка корпоративных демографических мер: теории, заинтересованные стороны, параметры, переменные

Table 1

Assessment of corporate demographic measures: theories, stakeholders, parameters, variables

Параметры оценки	Заинтересованные стороны	Теории, лежащие в основе	Переменные исследования
Воспринимаемый внешний престиж	Работодатель	Теория сигналов (модерирующая роль для экономических показателей)	1. Оценка повышения привлекательности организации («в глазах работников, бизнеса, общества в целом») вследствие реализации меры
			2. Оценка необходимости меры для общества
Потенциальная демографическая результативность	Семьи, органы публичного управления	Институциональный подход в демографии, теория репродуктивного поведения	1. Оценка полезности меры для семьи работников
			2. Оценка возможности содействия меры в принятии решения о рождении ребенка

Источник: составлено автором.

на семьи работников мер, наиболее привлекательных для работодателей с точки зрения повышения эффективности бизнеса; для органов государственного управления — с точки зрения потенциала роста рождаемости в регионе вследствие реализации мер работодателями; для работников — с точки зрения полезности тех или иных мер для их семей. Кроме того, задачей исследования является поиск взаимосвязей между мерами, привлекательными для работодателей, органов государственного управления, и их распространенностью в российских регионах. Соответственно, гипотезы исследования, предполагая возможность выявления привлекательных для бизнеса, органов государственного управления мер на основе их многосторонней оценки работающим населением, состоят в наличии взаимосвязей между иерархиями мер по оценкам с позиций разных групп заинтересованных сторон в разных российских регионах.

Данные и методы

Оценка потенциального эффекта от корпоративных демографических мер проводилась нами на основе опроса работающего населения репродуктивного возраста в трех федеральных округах — Уральском, Сибирском и Северо-Западном. Опрос проходил в октябре 2024 г. с помощью использования онлайн-панели маркетинговой компании ООО «ОНИН». На этапе конструирования анкеты осуществлялась экспертиза инструмента исследования (экспертами выступили представители Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей, Свердловского областного родительского комитета). В целях

обеспечения возможности межрегиональных сравнений в выборочную совокупность попало равное количество респондентов от каждого федерального округа (по 840, всего опрошено 2520 чел.), каждый округ был представлен пятью субъектами РФ (центральный для федерального округа субъект РФ и четыре отобранных случайным образом). В каждом субъекте РФ доля опрошенных мужчин и женщин соответствовала структуре населения репродуктивного возраста по полу, средний возраст опрошенных составил 37,9, медианный — 39 лет, 65 % имеют несовершеннолетних детей, респонденты, работающие на крупных предприятиях, составили 10,1 % опрошенных, средних — 48,7 %, малых — 41,2 %.

Оценка мер осуществлялась по параметрам и переменным, приведенным в таблице 1, в которой также представлена взаимосвязь теоретических аспектов исследования и использованных в методике аспектов оценки.

Опрошенным для оценки по тем или иным параметрам предъявлялись 26 различных мер, потенциально возможных для реализации в рамках социальной поддержки работников работодателями. Список этих мер был составлен на основе нескольких источников¹. Респондентам были заданы вопросы, направленные на выявление следующих параметров.

¹ Бурцева, Т.Л., Кобзева, М.В., Кривохижин, О.Ю., Михайлова, Е.А., Серова, Л.В., Чернова, И.В. (2024). Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга). Методическое пособие для бизнеса. Москва: ДПК Пресс, 160; Копылова, Г.А., Феоктистова, Е.Н., Черепов, В.М. (ред.). (2025). Бизнес. Работники. Семья: сборник корпоративных практик. Москва: РСПП, 132.

1. Оценка привлекательности организации при реализации мер («Оцените, повышает ли мера привлекательность организации (в глазах работников, бизнеса, общества в целом)?»).

2. Оценка необходимости меры для общества («Оцените, нужны ли перечисленные меры нашему обществу»).

3. Оценка полезности меры для семьи работников («Оцените, были ли бы полезны эти меры для Вашей семьи»).

4. Оценка возможности содействия меры принятию решения о рождении ребенка («Какие именно меры от работодателя могут способствовать принятию решения о рождении ребенка?» — эта переменная, в отличие от всех остальных, измерялась по порядковой шкале и включала ответы «могут», «скорее могут», «скорее не могут», «не могут», «затрудняюсь ответить»).

5. Наличие мер на предприятии, где работает респондент («Какие меры поддержки для работников с семейными обязанностями существуют в Вашей организации?»).

В ходе опроса каждая из 26 мер получила тот или иной процент выбравших ее респондентов по каждому из пяти параметров. Для исключения эффекта влияния местоположения меры в общем списке мер на ее оценку использовалась процедура ротации: разным респондентам предъявлялись случайным образом упорядоченные списки мер. Учитывая чувствительность темы для некоторых респондентов, в формулировках вопросов мы намеренно избегали апеллирования к личному опыту (например, вопрос о потенциальном влиянии меры на семью респондента задавался в безличной форме).

Анализ собранных в ходе опроса данных включал два этапа:

1) расчет и анализ оценок мер по двум группам параметров (воспринимаемый внешний престиж, потенциальная демографическая результативность), каждая из которых объединила по две переменные (табл. 1). Для этого частоты по каждому параметру были стандартизированы в шкалу от 0 до 1, затем взвешены для получения оценок по группе параметров; в ходе анализа оценивались ранги получившихся оценок и с помощью коэффициента вариации — их межрегиональная дифференциация;

2) корреляционный анализ взаимосвязи между параметрами оценки мер в разрезе федеральных округов (каждая из двух групп параметров и распространенность меры) (коэффициент Спирмена).

Результаты исследования

В таблице 2 приведены определенные на основе относительных частот из опросных данных ранговые оценки мер, дружественных семьям работников, по двум группам параметров этих мер в разрезе федеральных округов. Заметно, что лидерская тройка мер по параметру воспринимаемого внешнего престижа в изучаемых регионах значительно различается. Воспринимаемый внешний престиж организаций, реализующих те или иные меры, в регионах УрФО формируется скорее при наличии в пакете социальных мер предприятий выплат при рождении ребенка, оплаты санаторно-курортного лечения членам семьи работников, новогодних подарков детям. В СФО набор этих мер похож, но позитивный имидж предприятий в глазах работающего населения, бизнеса и общества скорее бы сформировался при наличии среди социальных мер оплаты отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях, чем санаторно-курортного лечения семьям. В регионах СЗФО на первом месте — оплата медицинских услуг работнику и членам его семьи, затем для формирования престижа организации играют роль выплата при рождении ребенка и помощь в приобретении жилья семьям сотрудников. Отметим, что по параметру потенциальной демографической результативности значимых межрегиональных различий в тройке лидерских мер (выплаты при рождении, оплата медицинских услуг, помощь в приобретении жилья) не зафиксировано. Следовательно, независимо от региона и его социально-экономических, демографических показателей развития именно эти меры, по мнению работающего населения, могут стать наиболее эффективными для улучшения ситуации с региональной рождаемостью.

Наиболее заметные межрегиональные различия по воспринимаемому внешнему престижу и потенциальной демографической результативности, а также федеральный округ-лидер по данной мере представлены в таблице 3.

На рисунке 1 приведены диаграммы по федеральным округам, на которых по оси абсцисс показаны стандартизированные оценки потенциальной демографической результативности мер, по оси ординат — стандартизированные оценки воспринимаемого работающим населением внешнего престижа мер, а размер шаров характеризует распространенность мер на предпри-

Таблица 2
Table 2

Ранговые оценки мер, ориентированных на семьи работников, в разрезе федеральных округов
Ranking of measures targeting workers' families by federal district

№	Меры, ориентированные на семьи работников	Воспринимаемый внешний престиж			Воспринимаемая демографическая результативность			Межрегиональная вариация по федеральным округам, %	
		СЗФО	УрФО	СФО	СЗФО	УрФО	СФО	воспринимаемый внешний престиж	потенциальная демографическая результативность
1	Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка	8	10	11	9	11	12	15,8	14,3
2	Возможность удаленной работы для сотрудников с детьми	13	15	12	10	12	9	11,5	14,8
3	Дополнительные оплачиваемые отпуска работникам с детьми	11	14	16	8	9	10	18,4	11,1
4	Неполный рабочий день для сотрудников с детьми до 14 лет с сохранением заработной платы	19	21	20	12	15	14	5,0	11,2
5	Выходной день (дни) в связи с семейными событиями	14	12	15	13	14	13	11,2	4,3
6	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	12	11	10	16	16	16	9,1	0,0
7	Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников	3	4	6	1	1	1	35,3	0,0
8	Выплата от организации при рождении ребенка	2	1	1	3	2	2	43,3	24,7
9	Выплата от организации при заключении официального брака	22	22	22	19	18	20	0,0	5,3
10	Выплаты от организации семьям с детьми до 3-х лет, многодетным семьям	7	8	7	4	4	4	7,9	0,0
11	Выплата к началу учебного года	9	7	8	11	8	8	12,5	19,2
12	Организация доставки детей в детский сад, школу, на дополнительные занятия	25	25	25	24	24	22	0,0	4,9
13	Оплачиваемые работодателем места в детских садах/школах/колледжах/вузах для детей сотрудников	15	13	14	7	7	6	7,1	8,7
14	Оплачиваемые работодателем дополнительные занятия по развитию детей	23	23	23	20	17	21	0,0	10,8
15	Скидки членам семьи сотрудника на продукцию/услуги организации	16	16	13	21	21	17	11,5	11,7
16	Детские комнаты/уголки для кратковременного пребывания детей на работе родителей	24	24	24	25	25	25	0,0	0,0
17	Оплата отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях	5	6	3	6	5	5	32,7	10,8
18	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей	4	2	5	5	6	7	41,7	16,7
19	Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи	1	5	4	2	3	3	62,4	21,7
20	Оплата услуг психолога сотруднику и членам его семьи	26	26	26	26	26	26	0,0	0,0
21	Оплата услуг по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	18	17	17	17	19	19	3,3	6,3
22	Новогодние праздники для детей сотрудников	10	9	9	15	13	15	6,2	8,1
23	Новогодние и иные подарки для детей сотрудников	6	3	2	14	10	11	56,8	17,8
24	Оплата спортивных и физкультурных занятий для сотрудников и их семей	20	20	21	22	22	23	2,8	2,6
25	Досуговые, спортивные и другие корпоративные мероприятия для семей сотрудников	21	19	19	23	23	24	5,9	2,5
26	Консультирование сотрудников о доступных им мерах поддержки семьи	17	18	18	18	20	18	3,3	6,2

Примечание: в дальнейшем в таблицах и диаграммах использована нумерация мер из первого столбца таблицы 2.
Источник: рассчитано автором.

Таблица 3

Корпоративные меры, ориентированные на семьи работников, имеющие наиболее высокие оценки в региональном разрезе

Table 3

Corporate measures targeting employees' families that receive the highest ratings in the regional context

Корпоративные демографические меры	Федеральный округ с наиболее высокими позициями по параметрам...					
	воспринимаемого внешнего престижа			потенциальной демографической результативности		
	СЗФО	УрФО	СФО	СЗФО	УрФО	СФО
Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка	V			V		
Возможность удаленной работы для сотрудников с детьми			V			V
Дополнительные оплачиваемые отпуска работникам с детьми	V					
Неполный рабочий день для сотрудников с детьми до 14 лет с сохранением заработной платы				V		
Выходной день (дни) в связи с семейными событиями		V				
Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников	V					
Выплата к началу учебного года					V	V
Оплачиваемые работодателем дополнительные занятия по развитию детей					V	
Скидки членам семьи сотрудника на продукцию/услуги организации			V			V
Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей		V				
Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи	V					
Новогодние и иные подарки для детей сотрудников			V			V

Источник: составлено автором.

ятиях субъектов РФ, входящих в соответствующие федеральные округа (нумерация шаров соответствует номерам мер, приведенным в таблице 2). Внутри каждого федерального округа выявлена высокая корреляция между параметрами воспринимаемого внешнего престижа и потенциальной демографической результативности мер ($\rho_s = 0,858$ по СЗФО, $\rho_s = 0,878$ по УрФО, $\rho_s = 0,893$ по СФО при $\alpha < 0,05$). В то же время, значения коэффициента корреляции Спирмена намного ниже для взаимосвязи между распространенностью мер на предприятиях региона и оценкой воспринимаемого внешнего престижа ($\rho_s = 0,645$ по СЗФО, $\rho_s = 0,692$ по УрФО, $\rho_s = 0,722$ по СФО при $\alpha < 0,05$) и еще ниже — для взаимосвязи между распространенностью мер на предприятиях региона и оценкой потенциальной демографической результативности ($\rho_s = 0,397$ по СЗФО, $\rho_s = 0,421$ по УрФО, $\rho_s = 0,452$ по СФО при $\alpha < 0,05$).

Это говорит о том, что набор мер, который реализуется сегодня на предприятиях лю-

бого из трех федеральных округов, не является оптимальным ни с точки зрения работодателей, ни с точки зрения органов государственного управления. В то же время, меры, являющиеся эффективными с позиций обеих групп заинтересованных внутри каждого федерального округа, в большой степени схожи между собой.

Обсуждение результатов

Анализ данных опроса выявляет потенциально эффективные точки приложения усилий для работодателей, которые намереваются следовать рекомендациям Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений сторонам социального партнерства по разработке и реализации мероприятий корпоративной социальной политики по поддержке работодателями работников с семейными обязанностями. Результаты исследования показывают, что разные меры обладают разной потенциальной эффективностью, что необходимо

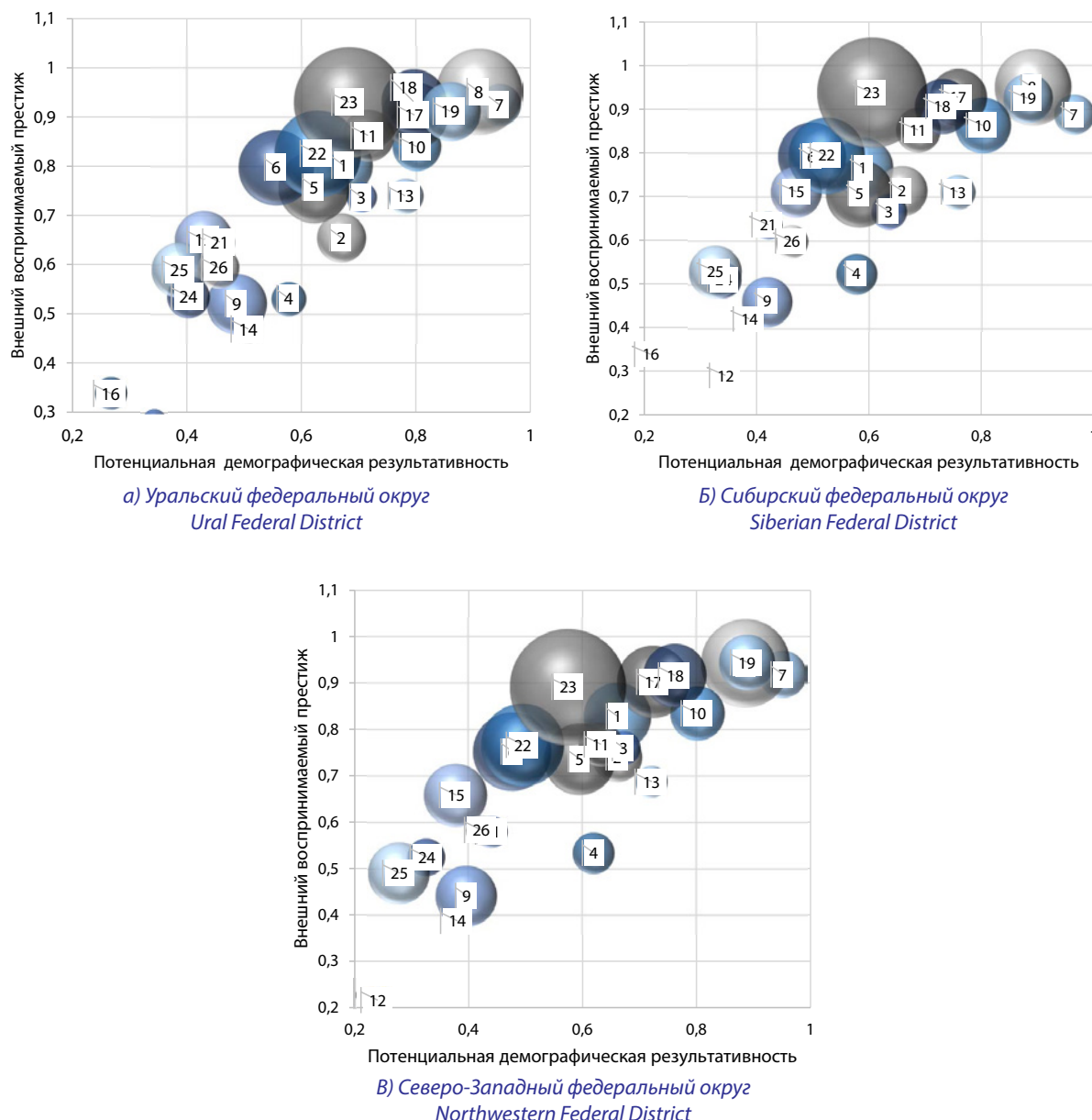


Рис. 1. Оценки работающим населением мер, ориентированных на семьи работников, по параметрам воспринимаемого внешнего престижа, потенциальной демографической результативности и распространенности (источник: составлено автором)

Fig. 1. Estimates by the working population of measures targeting workers' families, evaluated by perceived external prestige, potential demographic impact, and prevalence (source: compiled by the author)

учитывать работодателям при разработке пакета таких мер.

Кроме того, результаты демонстрируют приоритетность конкретного набора корпоративных демографических мер для создания условий к их тиражированию и продвижению со стороны органов исполнительной власти субъектов РФ, ответственных за реализацию национального проекта «Семья» и демографические показатели, включенные в показатели эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и де-

ятельности исполнительных органов субъектов РФ¹.

Стимулирование органами власти предприятий трех изученных федеральных округов особенно важно в ситуации, когда субъекты РФ, входящие в Центральный ФО, активно прини-

¹ Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 №1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения: 25.10.2025).

мают законы о развитии ответственного бизнеса, включая в него меры поддержки тех работодателей, которые реализуют программы, ориентированные на семьи работников. С октября 2024 по февраль 2025 г. субъекты РФ, входящие в Центральный федеральный округ, приняли девять таких законов¹. Проведенный нами анализ показал, что включенные в них меры делятся на три группы:

— меры финансовой поддержки (предоставление налоговых льгот, инвестиционных налоговых кредитов и вычетов, субсидий из областного бюджета, льготных условий аренды земельных участков);

— меры имущественной поддержки (предоставление земельных участков, находящихся в государственной и муниципальной собственности, без торгов, льготные условия аренды движимого и недвижимого имущества);

— меры организационной поддержки (в обеспечении кадрами, ускорение процедур при рассмотрении обращений в исполнительные органы власти, сокращение сроков предоставления государственных услуг, информационная и организационная поддержка).

¹ Закон Воронежской области от 21.10.2024 №112-ОЗ «О развитии ответственного ведения бизнеса на территории Воронежской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/3600202410220013> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Белгородской области от 30.10.2024 №415 «О развитии ответственного ведения бизнеса в Белгородской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/3100202410300012> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Орловской области от 5 ноября 2024 г. №3132-ОЗ «О развитии ответственного ведения бизнеса в Орловской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/5700202411060016> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Тамбовской области от 02.12.2024 №589-З «О развитии ответственного ведения бизнеса в Тамбовской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/6800202412040009> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Костромской области от 13.12.2024 №563-7-ЗКО «О развитии ответственного ведения бизнеса в Костромской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/4400202412160004> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Курской области от 18.12.2024 №118-ЗКО «О развитии ответственного ведения бизнеса в Курской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/4600202412230043> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Липецкой области от 25 декабря 2024 г. №595-ОЗ «О развитии ответственного ведения бизнеса в Липецкой области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/4800202412270006> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Калужской области от 21 февраля 2025 г. №601-ОЗ «О государственной поддержке ответственных субъектов предпринимательской деятельности в Калужской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/4000202502270004> (дата обращения: 25.10.2025); Закон Тульской области от 28.02.2025 №8-ЗТО «О развитии ответственного ведения бизнеса в Тульской области». <http://publication.pravo.gov.ru/document/7100202503040007> (дата обращения: 25.10.2025).

Отметим, что такие законы создают экономические стимулы для предприятий целого ряда российских регионов, вступающих на путь развития мер, ориентированных на семьи работников.

Выявленные региональные различия в оценках воспринимаемого внешнего престижа мер могут быть объяснены разными причинами. Во-первых, в каждом регионе сложилась своя группа предприятий-лидеров ЭКГ-рейтинга, которые уже реализуют тот или иной набор мер поддержки семей сотрудников. Население регионов, имея информацию о них, может соотносить предлагаемые к оценке меры с более-менее известным им набором. Во-вторых, различия в восприятии мер могут быть связаны с приоритетными запросами родительских сообществ регионов — например, в СФО запрос на детский отдых может быть более заметен в силу климатических особенностей региона; в УрФО запрос на санаторно-курортное лечение мог попасть в лидерскую тройку мер из-за привлекательности широкой сети находящихся в уральском регионе и соседней Башкирии санаториев; в СЗФО в государственных медицинских организациях наблюдаются наиболее острые в сравнении с другими федеральными округами проблемы (Латышова, Иванова, 2023; Булина и др., 2022).

Заключение

Суть предложенного в исследовании подхода состоит в оценке корпоративных мер, ориентированных на семьи работников, с позиций разных групп заинтересованных. Результаты исследования показывают, что при решении работодателей, осуществляющих свою деятельность в трех федеральных округах РФ, разрабатывать и реализовывать меры, ориентированные на семьи работников (следуя принятым в конце 2024 г. рекомендациям трехсторонней комиссии), важно учитывать различный уровень их воспринимаемого внешнего престижа, специфический для каждого региона. В то же время органам исполнительной власти, ответственным за достижение показателей рождаемости, стимулируя бизнес к реализации мер, направленных на семьи работников, важно принимать во внимание различающуюся потенциальную демографическую результативность этих мер. При достижении цели исследования — разработке теоретико-методического подхода к выявлению корпоративных, направленных на семьи работников, мер, привлекательных с позиций разных групп заинтересованных (работодателей,

органов публичного управления, работников) — получены результаты, свидетельствующие о наличии региональных различий в привлекательности тех или иных мер с точки зрения бизнеса и отсутствии таких различий в оценках привлекательности мер с точки зрения органов государственного управления. Следовательно, выдвинутые гипотезы исследования подтвердились частично.

Тот набор мер, который сегодня реализуется на предприятиях трех исследованных федеральных округов, не является оптимальным ни для работодателей, ни для органов исполнительной власти регионов. Выбор предприятиями для реализации мер, обладающих высокими для региона оценками воспринимаемого внешнего престижа, создает условия для достижения целого ряда экономических эффектов (привлечение и удержание персонала, повышение лояльности и производительности труда, расширение клиентской базы). Эффекты от реализации мер для предприятий могут быть и выше, если, подобно опыту субъектов РФ, входящих в Центральный федеральный округ, в субъектах РФ других федеральных округов появится региональное законодательство об ответственном бизнесе, которое сделает обязательным предложение мер финансового, имущественного и организационного характера предприятиям, выбирающим под-

держку семей работников в качестве направления своей социальной политики и инструмента смягчения кадровых проблем. Выбор для поддержки органами исполнительной власти регионов тех предприятий, которые совершенствуют свои корпоративные меры в сторону наиболее эффективных с точки зрения роста показателей рождаемости в регионе, или же формируют новые политики на этой основе, даст, согласно данным исследования, возможность регионам повысить рождаемость у работающего населения, поскольку эти меры направлены на смягчение сложностей родительства, сочетание профессионального и родительского труда, они являются актуальным дополнением и при этом не противоречат реализуемым сегодня мерам государственной поддержки рождаемости и родительства. Ориентация на предложенный в работе подход и результаты его применения в трех федеральных округах позволяет дать практические рекомендации как для работодателей — с точки зрения формирования портфеля оптимальных мер поддержки семей работников, так и для органов государственного управления — с точки зрения стимулирования тех работодателей, которые включают в свои социальные политики меры, способные, согласно результатам исследования, смягчить негативные демографические тенденции в российских регионах.

Список источников

- Александрова, О. А. (2024). Проблема дефицита кадров в промышленном секторе экономики: причины и направления решения. *Уровень жизни населения регионов России*, 20(2), 150–162. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162 EDN BGVYET
- Алехин, Б. И. (2024). Кадровый дефицит в российских регионах. *Пространственная экономика*, 20(1), 163–186. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2024.1.163-186>
- Булина, А. О., Раскина, Ю. В., Комаров, Ю. И., Барчук, А. А. (2022). Территориальная доступность высокотехнологичной онкологической помощи в СЗФО. *Журнал исследований социальной политики*, 20(2), 247–262. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2022-20-2-247-262>
- Вавилова, А. С. (2021). Роль корпоративной демографической политики в поддержке семьи и развитии человеческого потенциала. В *III Всероссийский демографический форум с международным участием* (с. 26–29). Москва: ФНИСЦ РАН. <https://doi.org/10.19181/forum.978-5-89697-373-7.2021.5>
- Вавилова, А. С. (2023). Корпоративная демографическая политика: перспективы внедрения практик в российских организациях. В Козлова, О. А. и др. (Ред.). *Демографические факторы адаптации населения к глобальным социально-экономическим вызовам: сборник научных статей* (с. 660–668). Екатеринбург: ИЭ УрО РАН. <https://doi.org/10.17059/udf-2023-7-3>
- Вукович, Н. А., Бирюкова, О. В., Кривохижин, О. Ю., Ольшанская, И. Б. (2025). Лидеры ответственного ведения бизнеса современной России. *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*, (83), 193–207. <https://doi.org/10.17223/1998863X/83/18>
- Клупт, М. А. (2005). Теория демографического развития: институциональная перспектива. *Общественные науки и современность*, (2), 139–149.
- Кузьмина, С. Н., Силаева, В. В., Мачульская, К. В. (2024). ЭКГ-рейтинг — национальный подход к обеспечению качества и оценке ответственного бизнеса. *Качество. Инновации. Образование*, (3(191)), 37–43. <https://doi.org/10.31145/1999-513x-2024-3-37-43>
- Латышова, А. А., Иванова, М. А. (2023). Динамика обеспеченности средним медицинским персоналом государственных медицинских организаций Российской Федерации в период с 2018 по 2022 год. *Социальные аспекты здоровья населения*, 69(5), 17. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2023-69-5-17>

Перегудов, С. П., Семененко, И. С. (2008). *Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии*. Москва: Прогресс-Традиция, 447.

Тобышева, А. А., Шубат, О. М. (2024). Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики. *Human Progress*, 10(1), 6. <https://doi.org/10.34709/IM.1101.6>

Шубат, О. М., Багирова, А. П., Янь, Д. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: потенциал внедрения в российских регионах. *Экономика региона*, 18(4), 1121–1134. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-11>

Шеголев, И. О. (2024). Ответственный бизнес как основа устойчивого развития государства. *Бюджет*, 11(263), 14–16.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>

Drover, W., Wood, M. S. & Corbett, A. C. (2018). Toward a Cognitive View of Signalling Theory: Individual Attention and Signal Set Interpretation. *Journal of Management Studies*, 55(2), 209–231. <https://doi.org/10.1111/joms.12282>

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>

Kruggel, A., Tiberius, V., & Fabro, M. (2020). Corporate Citizenship: Structuring the Research Field. *Sustainability*, 12(13), 5289. <https://doi.org/10.3390/su12135289>

Laksmna, I., & Yang, Y. W. (2009). Corporate citizenship and earnings attributes. *Advances in Accounting*, 25(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2009.02.001>

Lee, B. Y., Kim, T. Y., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 828–845. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>

Pernkopf, K., Latzke, M., & Mayrhofer, W. (2021). Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 392–413. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12313>

References

Alekhin, B. I. (2024). Labor Shortage in the Regions of Russia. *Prostranstvennaya Ekonomika [Spatial Economics]*, 20(1), 163–186. <https://dx.doi.org/10.14530/se.2024.1.163-186> (In Russ.)

Aleksandrova, O. A. (2024). The Problem of Personnel Shortage in the Industrial Sector of the Economy: Reasons and Directions for Solution. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii [Living Standards of the Population in the Regions of Russia]*, 20(2), 150–162. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_2_1_150_162 EDN BGVYET (In Russ.)

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318. <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>

Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>

Bulina, A. O., Raskina, Y. V., Komarov, Y. I., & Barchuk, A. A. (2022). The spatial accessibility of advanced cancer care in the North-West Russia. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki [The Journal of Social Policy Studies]*, 20(2), 247–262. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2022-20-2-247-262> (In Russ.)

Drover, W., Wood, M. S. & Corbett, A. C. (2018). Toward a Cognitive View of Signalling Theory: Individual Attention and Signal Set Interpretation. *Journal of Management Studies*, 55(2), 209–231. <https://doi.org/10.1111/joms.12282>

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>

Klupt, M. A. (2005). Theory of demographic development: an institutional perspective. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' [Social Sciences and Contemporary World]*, (2), 139–149. (In Russ.)

Kruggel, A., Tiberius, V., & Fabro, M. (2020). Corporate Citizenship: Structuring the Research Field. *Sustainability*, 12(13), 5289. <https://doi.org/10.3390/su12135289>

Kuzmina, S. N., Silaeva, V. V., & Matsulskaya, K. V. (2024). EKG Rating — National Approach to Quality Assurance and Responsible Business Assessment. *Kachestvo. Innovacii. Obrazovanie [Quality. Innovation. Education]*, (3(191)), 37–43. <https://doi.org/10.31145/1999-513x-2024-3-37-43> (In Russ.)

Laksmna, I., & Yang, Y. W. (2009). Corporate citizenship and earnings attributes. *Advances in Accounting*, 25(1), 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2009.02.001>

Latyshova, A. A., & Ivanova, M. A. (2023). Dynamics in the number of nursing staff in public medical organizations of the Russian Federation in 2018–2022. *Social'nye aspekty zdorov'ya naseleniya [Social aspects of population health]*, 69(5), 17. <https://doi.org/10.21045/2071-5021-2023-69-5-17> (In Russ.)

Lee, B. Y., Kim, T. Y., Kim, S., Liu, Z., & Wang, Y. (2023). Socially responsible human resource management and employee performance: The roles of perceived external prestige and employee human resource attributions. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 828–845. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12481>

Peregudov, S. P., & Semenenko, I. S. (2008). *Korporativnoye grazhdanstvo: kontseptsii, mirovaya praktika i rossiyskiye realii [Corporate Citizenship: The World and Russia]*. Moscow: Progress-Traditsiya Publishers. (In Russ.)

Pernkopf, K., Latzke, M., & Mayrhofer, W. (2021). Effects of mixed signals on employer attractiveness: A mixed-method study based on signalling and convention theory. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 392–413. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12313>

Shchegolev, I. O. (2024). Responsible business as the basis for the state sustainable development. *Byudzheth [Budget]*, 11(263), 14–16. (In Russ.)

Shubat, O. M., Bagirova, A. P. & Yan, D. (2022). Corporate Family-Friendly Policies: The Possibility of Implementation in Russian Regions. *Ekonomika regiona [Economy of regions]*, 18(4), 1121–1134. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-4-11> (In Russ.)

Tobysheva, A. A., & Shubat, O. M. (2024). Corporate demographic policy: Determinants and practices. *Human Progress*, 10(1), 6. <https://doi.org/10.34709/IM.1101.6> (In Russ.)

Vavilova, A. S. (2021). Role of corporate demographic policy in supporting the family and human capacity development. *III Vserossiyskiy demograficheskiy forum s mezhdunarodnym uchastiyem [III All-Russian Demographic Forum with international participation]* (pp. 26–29). Moscow: FNISTC RAS. <https://doi.org/10.19181/forum.978-5-89697-373-7.2021.5> (In Russ.)

Vavilova, A. S. (2023). Corporate Demographic Policy: Prospects for Implementing Practices in Russian Organisations. In O. A. Kozlova and et al. (Eds.), *Demograficheskiye faktory adaptatsii naseleniya k global'nyim sotsial'no-ekonomicheskim vyzovam [Demographic factors of population adaptation to global socio-economic challenges]* (pp. 660–668). Ekaterinburg: Institute of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. <https://doi.org/10.17059/udf-2023-7-3> (In Russ.)

Vukovich, N. A., Biryukova, O. V., Krivokhizhin, O. Yu., & Olshanskaya, I. B. (2025). Which companies are the leaders of responsible business in Russia?. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya [Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science]*, (83), 193–207. <https://doi.org/10.17223/1998863X/83/18> (In Russ.)

Информация об авторе

Багирова Анна Петровна — доктор экономических наук, профессор, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина; Scopus Author ID: 55361822000; <https://orcid.org/0000-0001-5653-4093> (Российская Федерация, 620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e-mail: a.p.bagirova@urfu.ru).

About the author

Anna P. Bagirova — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin; Scopus Author ID: 55361822000; <https://orcid.org/0000-0001-5653-4093> (19, Mira St., Ekaterinburg, Russian Federation; e-mail: a.p.bagirova@urfu.ru).

Использование средств ИИ

Автор заявляет о том, что при написании этой статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Use of AI tools declaration

The author declares that she has not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interests

The author declares no conflicts of interest.

Дата поступления рукописи: 23.03.2025.

Прошла рецензирование: 17.04.2025.

Принято решение о публикации: 01.10.2025.

Received: 23 Mar 2025.

Reviewed: 17 Apr 2025.

Accepted: 01 Oct 2025.