

ЭВОЛЮЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: ОТ ИНИЦИАТИВЫ БИЗНЕСА К КОНЦЕПТУАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ

А. А. Радишевская^а

^а Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Современные демографические вызовы в России, включая снижение рождаемости и сокращение численности населения, требуют комплексных решений. Особую роль в улучшении ситуации может сыграть бизнес, реализуя корпоративную демографическую политику. Изучение генезиса идей о вовлечении бизнеса позволит проанализировать закономерности и механизмы, определяющие роль бизнеса в обществе, и оценить существующие подходы.

Материалы и методы. В качестве источника информации для анализа методом кейс-стади использовалась библиотека корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) с 2009 по 2025 годы, позволяющая составить представление о динамике и разнообразии применяемых мер в российских компаниях.

Результаты. Исследование позволило оценить эволюцию идей участия бизнеса в решении демографических проблем: прослеживается устойчивый интерес компаний к мерам поддержки семейных работников, с увеличением их доли с 43% до 55% в последние пять лет и расширением спектра направлений. Результатом рассмотрения генезиса идей участия бизнеса в решении демографических вопросов стало представление авторского подхода к эволюции корпоративной демографической политики, включающего три этапа: начало участия бизнеса – отдельные меры поддержки семейных сотрудников (2002–2012); развитие системного подхода к поддержке семейных работников – с акцентом на благосостояние сотрудников и их семей (2013–2019); современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – по настоящее время) – внедрение комплексных программ поддержки семейных сотрудников и концептуализация корпоративной демографической политики.

Обсуждение. Исследование показывает, что российская корпоративная поддержка семейных работников трансформировалась от отдельных инициатив к системным решениям, что отражает рост значимости частного сектора экономики в решении демографических вопросов и переход к корпоративной демографической политике. Разница в условиях возникновения и развития практики поддержки семейных работников в России и других странах обуславливает разработку собственного подхода к периодизации участия бизнеса вне зависимости от зарубежных моделей.

В исследовании хронологические рамки эволюции не включают советскую эпоху – в силу централизованности социально-демографической политики этого периода. Также ограниченность информационной базы РСПП требует дополнительного изучения корпоративных практик российских предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративная демографическая политика, корпоративная социальная ответственность, поддержка рождаемости, корпоративные практики.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 241800854, <https://rscf.ru/project/241800854/>.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Радишевская А. А. Эволюция корпоративной демографической политики: от инициативы бизнеса к концептуализации политики // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 147–163. EDN HQQSGI.

© А. А. Радишевская, 2026

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Радишевская Анастасия Андреевна – Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620002, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19) – *аспирант кафедры интегрированных маркетинговых коммуникаций и брендинга; лаборант-исследователь лаборатории социально-правовых исследований Института экономики и управления; tobysheva.a.a@internet.ru. SPIN 1877-4027, ORCID 0000-0002-0904-9471.*

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

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

Статья поступила 30.03.2025; рецензия получена 11.06.2025; принята к публикации 10.11.2025.

RESEARCH ARTICLE

CORPORATE DEMOGRAPHIC POLICY EVOLUTION: FROM BUSINESS PARTICIPATION IN SOLVING DEMOGRAPHIC PROBLEMS TO THE POLICY CONCEPTUALIZATION

A. A. Radishevskaya^a

^a Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
(Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modern demographic challenges in Russia, including birth rate and population declining, require comprehensive solutions. Business can play a special role in improving the situation by implementing a corporate demographic policy. Studying the genesis of ideas about business engagement will make it possible to analyze the patterns and mechanisms that determine the role of business in society and evaluate the existing approaches.

Materials and methods. The library of corporate practices of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs from 2009 to 2025 has been used as a source of information for the case study analysis. It allows to get an idea of the dynamics and variety of measures applied in Russian companies.

Results. The study, conducted on the basis of the data from the library of corporate practices of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs and RSCI publications, made it possible to assess the evolution of ideas for business participation in solving demographic problems. The data of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs show a steady interest of companies in measures to support family workers, with an increase in their share from 43% to 55% in the last five years and an expansion of the range of areas. The result of the consideration of the genesis of business participation ideas in solving demographic issues was the presentation of the author's approach to the evolution of corporate demographic policy, which includes three stages: the beginning of business participation (2002--2012); the development of a systematic approach to support family workers (2013--2019); modern challenges and the adaptation of family policy (2020 – present).

Discussion. The study shows that Russian corporate support for family workers has transformed from individual initiatives to the systematic solutions, reflecting the growing importance of the private sector in addressing demographic issues and the transition to corporate demographic policy. The difference in the conditions of the emergence and development of the practice of supporting family workers in Russia and other countries leads to the development of its own approach to the periodization of business participation, regardless of foreign models.

In the study, the chronological framework of evolution does not include the Soviet era due to the centralization of the socio-demographic policy of this period. Also, the limited information base of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs requires additional study of corporate practices of Russian enterprises.

KEYWORDS

Corporate demographic policy, corporate social responsibility, fertility support, corporate practices.

FUNDING

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

FOR CITATION

Radishevskaya, A. A. (2026) Evolution of Corporate Demographic Policy: from Business Participation in Solving Demographic Problems to Conceptualization of Corporate Demographic Policy. *Management Issues*, 20 (1), 147–163. <https://elibrary.ru/hqqsgj>.

AUTHORS' INFORMATION

Anastasia A. Radishevskaya – Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620002, Russia, Yekaterinburg, Mira St., 19) – *postgraduate student at the Department of Integrated Marketing Communications and Branding; laboratory researcher at the Laboratory of Socio-Legal Research at the Ural Federal University Institute of Economics and Management; tobysheva.a.a@internet.ru. SPIN 1877-4027, ORCID 0000-0002-0904-9471.*

CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 30.03.2025; reviewed 11.06.2025; accepted for publication 10.11.2025

■ ВВЕДЕНИЕ

Современные негативные демографические тренды в России, характеризующиеся снижением рождаемости, уменьшением численности населения и прогнозируемым дефицитом рабочей силы, подчеркивают необходимость применения комплексного подхода для их решения. Падение рождаемости вызывает опасения, поскольку уровень рождаемости на протяжении длительного времени остается ниже минимального значения, необходимого для простого воспроизводства населения (примерно 2,14 ребенка на женщину). Так, падение суммарного коэффициента рождаемости с 2014 по 2024 год составило 18,8% или с 1,74 ребенка на женщину до 1,413 в количественном выражении соответственно¹. Такая негативная динамика подчеркивает значимость комплексных мер, направленных на улучшение демографической ситуации.

В дополнение к государственной пронаталистской политике ученые подчеркивают необходимость участия других социальных институтов в поддержке и стимулировании рождаемости. Социально ответственное поведение компаний стало неотъемлемым аспектом деятельности предприятий. Особое значение имеет внимание работодателя к семьям работников и включение этой идеи в корпоративную культуру. Так, одним из институтов, способных оказать поддержку в решении демографических вопросов, становится российский бизнес, реализующий особое направление

социальной ответственности – корпоративную демографическую политику^{2,3,4}.

Интерес к решению демографических проблем подтверждается вниманием государства, которое реализует различные меры стимулирования рождаемости: стратегические планы национального проекта «Демография», планируемые меры поддержки до 2030 года, которые готовились в течение Года семьи и др. В рамках заседания Государственного Совета 20 декабря 2024 года Президент РФ Владимир Путин отметил, что российские компании и работодатели должны активно принимать участие в решении демографических проблем⁵.

Реализуемые компаниями меры поддержки семейных сотрудников, нацеленные на решение актуальных для государства задач, требуют теоретико-методического анализа, чтобы определить закономерности становления данных мер, а также изучить процесс интеграции частного сектора в систему демографического развития страны. Целью настоящей статьи является исследование генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем.

Во-первых, анализ эволюции идей участия частного сектора экономики в решении демографических вопросов позволяет выявить основные тенденции, закономерности и механизмы, определяющие роль бизнеса в обществе. Во-вторых, данное исследование способствует формированию

¹ Суммарный коэффициент рождаемости // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru/report/278974/> (дата обращения: 04.03.2025).

² 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.

³ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика: оценки и возможности // *Human Progress*. 2021. Т. 7, № 2. С. 3. DOI 10.34709/IM.172.3. EDN HTRSDL.

⁴ Bagirova A., Manukyan S. Corporate demographic policy as a response to countrywide challenges for business // *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG*. 2020. С. 16–23. DOI 10.34190/ELG.20.033. EDN MWYDYV.

⁵ Владимир Путин провёл в Кремле заседание Государственного Совета, посвящённое вопросам поддержки семей в Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/75918> (дата обращения: 04.03.2025).

и разработке эффективных моделей взаимодействия «государство–бизнес–общество». В-третьих, изучение исторической динамики корпоративных практик позволяет пересмотреть текущие подходы к осуществлению политики компаний. Рассмотрение эволюции участия бизнеса в решении демографических вопросов будет способствовать формированию и реализации корпоративной демографической политики, что влечет ряд преимуществ для компаний: повышение их привлекательности как работодателей, эффективности деятельности предприятия [1], уровня удовлетворенности и лояльности персонала [2] и др. Также данный анализ позволяет рассмотреть развитие мер поддержки, направленных на построение баланса «семья–работа», что, в свою очередь, соответствует национальным приоритетам, закрепленным в Стратегии национальной безопасности (обеспечение достойной жизни, поддержка семьи, материнства и отцовства)⁶ [3]. Таким образом, исследование генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем играет немаловажную роль в развитии теоретико-методических основ корпоративной демографической политики, при этом обладая практической значимостью.

■ ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Корпоративная демографическая политика рассматривается нами как часть более широкой стратегии компании по управлению человеческими ресурсами, которая фокусируется на вопросах, связанных с демографической проблематикой. Корпоративная демографическая политика сегодня становится важным воплощением на практике корпоративной социальной ответственности бизнеса^{7,8}.

Сегодня концепция социальной ответственности бизнеса предполагает, что предприятия добровольно берут на себя обязательства в отношении устойчивого развития, этики ведения бизнеса, защиты прав человека и др. [4; 5]. Она может проявляться в разных формах: охрана окружающей среды, благотворительность, участие в социальных проектах и так далее [6]. Вслед за увеличением масштаба и уровня влияния бизнеса идеи корпоративной социальной ответственности становились всё более распространенными и связывались с самыми разными сторонами функционирования бизнеса. Проявление данной концепции находит отражение в реализации корпоративной социальной политики. Отечественные исследователи

относят к ключевым направлениям такой политики следующие: инвестирование в развитие человеческого капитала, в том числе развитие персонала и повышение его квалификации; оздоровление персонала; формирование эффективной корпоративной культуры; предоставление материальной поддержки сотрудникам [7; 8]. Так, бизнес, являясь крупнейшим потребителем человеческого капитала, должен нести ответственность за его восполнение. Кроме того, учитывая, что семья и семейные обязанности – неотъемлемая часть жизни большинства сотрудников, проявление ответственного отношения к результатам своей деятельности служит отправной точкой для реализации корпоративной демографической политики.

Для исследований по тематике корпоративной демографической политики характерна определенная терминологическая неопределенность и неоднозначность обозначений различных форм и видов участия бизнеса в решении демографических проблем. Среди российских и зарубежных исследований встречаются следующие термины: «корпоративная семейная политика», «политика для сотрудников с семейными обязанностями», «корпоративная демографическая политика», «политика, дружественная семьям работников», «family-friendly policy», «corporate demographic policy», «corporate family policy», «family responsive policy», «work-family policy», «family friendly practice» и другие⁹ [9–12]. Безусловно, для более активного включения бизнеса в решение демографических проблем и стимулирования развития социальной ответственности в решении данных вопросов необходимы строгая терминологическая определенность и сформированный теоретический базис, который может стать фундаментом разработки и внедрения тех или иных форм поддержки бизнесом рождаемости в стране. В научном дискурсе зачастую данные словосочетания применяются для обозначения отдельных мер или их совокупности, реализуемых компанией и направленных на семейных работников. Мотивами к реализации таких корпоративных практик выступают репутационные аспекты, экономические интересы, юридические обязательства и др. Однако существенным отличием корпоративной демографической политики является то, что она представляет собой целостную систему мер, основанную на внутреннем побуждении предпринимателей к решению социально значимых вопросов: к дополнению существующих государственных мер по стимулированию рождаемости и родительства.

⁶ О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47046> (дата обращения: 04.03.2025).

⁷ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика как инструмент противостояния новым демографическим вызовам // Аист на крыше. Демографический журнал. 2023. № 10 (10). С. 20–23. EDN JBCBKP.

⁸ Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика как актуальный аспект социальной ответственности бизнеса // Устойчивое экономическое развитие: проблемы и перспективы. 2022. С. 72–76. EDN QUHUPN.

⁹ Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная политика, ориентированная на семью работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управленец. 2022. Т. 13, № 5. С. 34–48. DOI 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3. EDN LLZBQQ.

В России исследования корпоративной демографической политики немногочисленны. В этом ключе следует отметить ценность работы исследователей уральской научной школы, которая в качестве инструмента решения демографических проблем рассматривает участие бизнеса. Такие исследования затрагивают самые разные аспекты: поддержку молодых семей сотрудников (А. П. Багирова, А. С. Вавилова)¹⁰; действующие корпоративные практики и особенности участия российского бизнеса в поддержке репродуктивного здоровья сотрудников и рождаемости в их семьях (О. М. Шубат) [13]; формирование человеческого капитала в рамках развития корпоративной политики предприятий (И. В. Шмарова) [14] и др.

Корпоративную демографическую политику необходимо рассматривать как целостную систему мер в компании, обеспечивающую поддержку работников с семейными обязанностями¹¹. Данная политика обладает потенциалом усилить эффективность государственной демографической политики. Исходя из вышесказанного мы можем говорить о постепенном развитии корпоративной демографической политики – от идеи вовлечения бизнес-структур в решение демографических проблем до концептуализации и оформления политики, направленной на поддержку работодателями семейных сотрудников. Данный процесс включает в себя как осознание проблематики демографического вопроса страны предприятиями, так и практическую реализацию комплекса мероприятий.

На сегодняшний день исследователи отмечают разнообразие практик участия бизнеса в решении демографических проблем. В зависимости от сферы, масштаба предприятия, условий реализации корпоративной политики компании реализуют различный спектр мероприятий. Меры поддержки семейных работников являются, во-первых, осуществляемыми сверх государственных мер, и во-вторых, направленными на стимулирование рождения и облегчение совмещения сотрудниками родительства и профессиональных обязанностей [15].

Меры поддержки семейных работников в рамках участия бизнеса в решении демографических вопросов имеют различные подходы к классификации. В работе А. П. Багировой и А. В. Нешатаева представлена классификация мер по направлениям и периодам поддержки: материальные,

организационные, в период беременности, при рождении ребенка, в период отпуска по уходу за ребенком, в процессе развития ребенка и т. д. [15]. В исследовании А. С. Вавиловой предлагаются следующие группы направлений реализации корпоративной демографической политики в отношении сотрудников: обеспечение защиты жизни и здоровья; достойное вознаграждение за труд; уважение семейных обязанностей; эффективная система взаимодействия с работниками как с основными стейкхолдерами [16]. А. А. Тобышева выделяет следующие направления: политика отпуска по беременности, родам и уходу за ребенком; поддержка, связанная с уходом за детьми; финансовая помощь при рождении и в процессе воспитания ребенка; поддерживающая культура на рабочем месте и др. [17]. Однако наиболее полная, на наш взгляд, классификация мер поддержки семейных работников представлена в «Рекомендациях 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»¹². В данном документе перечислены следующие направления: совмещение профессиональных и семейных обязанностей; социальная поддержка работников с семейными обязанностями, семьи, материнства, отцовства и детства; укрепление и популяризация семейных ценностей; забота о здоровье работников и их детей и др.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Источником информации в исследовании для анализа методом кейс-стади послужила библиотека корпоративных практик Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Анализ практик в сборниках РСПП позволяет составить представление о динамике и разнообразии применяемых практик. Данная библиотека представляет собой базу данных, содержащую электронные версии корпоративных практик социальной направленности компаний, действующих на территории Российской Федерации. Всего на данный момент вышло 10 сборников, начиная с 2009 года, включая юбилейный сборник 2025 года «Бизнес. Работники. Семья». Представлено 1183 программы от 253 компаний, в том числе внутренние программы для сотрудников, программы для

¹⁰ Вавилова А. С., Багирова А. П. Поддержка молодой семьи как перспективное направление социальной ответственности бизнеса // Семья и преемственность поколений. 2022. С. 65–71. EDN VLYMIJ.

¹¹ 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.

¹² 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 (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29.11.2024, протокол № 9пр). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493667/ (дата обращения: 04.03.2025).

внешнего сообщества, комплексные программы, а также кодексы, политики и стандарты в области корпоративной ответственности. Важно отметить, что в сборники попадают мероприятия, реализуемые на предприятиях не менее года¹³.

Для целей исследования были рассмотрены практики корпоративной демографической политики, представленные в сборниках. Такие мероприятия отражены в трех разделах библиотеки: программы для сотрудников компании, программы для внешнего сообщества и комплексные программы. Рассматривались как отдельные меры, направленные на поддержку сотрудников с семейными обязанностями, так и комплексные мероприятия демографической политики. В ходе исследования посредством метода кейс-стади были проанализированы программы, представленные в десяти сборниках корпоративных практик, опубликованных РСПП с 2009 по 2025 годы. Периодичность выхода сборников РСПП в среднем составляет два года. Количество и направление представленных практик корпоративной демографической политики зависит от тематики сборника. Например, в 2025 году сборник «Бизнес. Работники. Семья» посвящен Году семьи и непосредственно поддержке

работодателями работников с уже имеющимися семейными обязанностями.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ библиотеки корпоративных практик РСПП

Проведенное исследование позволило оценить генезис идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем на примере данных библиотеки корпоративных практик РСПП. На рисунке 1 представлено число компаний в сборниках корпоративных практик РСПП, осуществляющих меры поддержки семейных работников, а также их доля в общем числе компаний, попавших в выборку. Устойчивый интерес к такого рода практикам прослеживается на протяжении всей истории сборников РСПП. В среднем доля компаний, имеющих в своей политике меры по поддержке семейных работников, по результатам анализа 10 сборников составила 43%. С 2018 года и далее прослеживается увеличение доли социально ответственных компаний: в последних пяти выпущенных сборниках РСПП (с 2018 по 2025 гг.) средняя доля компаний с мерами поддержки семейных работников составляет уже 55%.



Рисунок 1 – Компании, представленные в сборниках РСПП, осуществляющие меры поддержки семейных работников (источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁴)

Figure 1 – Companies represented in the collections of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs implementing measures to support family workers (source: compiled by the author on the RUIE database¹⁴)

Кроме того, был проведен анализ портфеля мероприятий по поддержке семейных работников, включенных в политику компаний. На рисунке 2 представлены различные меры по данным десяти сборников корпоративных практик РСПП. Среди них меры, направленные на заботу о здоровье работников и их детей и на укрепление и популяризацию семейных ценностей, встречаются

с 2009 года. Внешние меры поддержки (повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития, благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми и др.) появляются только с 2013 года. Начиная с 2014 г., предприятия описывают опыт помощи сотрудникам в приобретении жилья и адаптации на новом месте жительства.

¹³ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁴ Там же.

Различные виды материальной помощи семьям в программах компаний описываются с 2018 года, а с 2020 года в корпоративную политику компаний вводятся меры поддержки совмещения профессиональных и семейных обязанностей, в том числе гибкие графики работы, неполный рабочий день, удаленная работа и др.

Важно отметить, что данная периодизация мер поддержки семейных работников в сборнике РСПП не указывает на время появления той или иной меры в контексте участия бизнеса в решении демографических проблем. Данная визуализация построена на основе появления описания программ в библиотеке корпоративных практик РСПП.

Мера поддержки семейных работников	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Санаторно-курортное лечение, отдых и оздоровление для работников и членов их семей																	
Программы ДМС для работников и их детей																	
Корпоративных семейные мероприятия																	
Конкурсы семейной тематики среди работников или их детей																	
Повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития																	
Благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми																	
Помощь в приобретении жилья сотрудникам																	
Материальная помощь семейным работникам																	
Гибкие графики работы, неполный рабочий день, удаленная работа																	

Рисунок 2 – Включение мер поддержки семейных работников в программы компаний сборников РСПП (источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁵)

Figure 2 – Inclusion of measures to support family workers in the programs of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs collection companies (source: compiled by the author on the RUIE database¹⁵)

Помимо опубликованных сборников, РСПП ведет базу данных по корпоративным практикам различных предприятий. Эта библиотека включает 4 раздела:

- «Кодексы, политики, стандарты в области корпоративной ответственности»;
- «Программы, направленные на работников компании»;
- «Программы, направленные на внешнее общество (участие в экономическом, социальном и культурном развитии территорий)»;
- «Комплексные программы».

Интересующие нас в данном исследовании программы поддержки семейных работников

включены в библиотеке РСПП в два раздела: «Программы, направленные на работников компании» и «Комплексные программы». В программах, направленных на работников компании, к направлению «Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями» относится 16 программ от 12 компаний (таблица 1), в том числе мероприятия ПАО «ФосАгро» и ПАО «ММК» представлены за три года. В комплексных программах к направлению «Бизнес. Работники. Семья» относится 31 программа от 27 компаний (таблица 2), в том числе мероприятия АО «ОМК», ООО «Лукойл-Пермь», «Металлоинвест» и госкорпорации «Росатом» представлены за два года.

¹⁵ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

Таблица 1 – Распределение количества представленных корпоративных программ в разделе «Программы, направленные на работников компании»
(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁶)

Table 1 – Distribution of the number of corporate programs presented in the «Programs aimed at company employees»
(source: compiled by the author on the RUIE database¹⁶)

Направление корпоративной практики	Количество программ компаний	Доля программ компаний
II. Программы, направленные на работников компании	248	100%
Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями	16	6%
Безопасность труда, здоровье на рабочем месте	84	34%
Организация производства, экологическая безопасность	26	10%
Поддержка бывших работников	4	2%
Поддержка инфраструктуры и иные социальные программы	3	1%
Поддержка молодежи	28	11%
Привлечение, удержание, развитие и обучение сотрудников	69	28%
Программы и услуги социального характера	18	7%
Общий итог	248	100%

Таблица 2 – Распределение количества представленных корпоративных программ в разделе «Комплексные программы»
(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁷)

Table 2 – Distribution of the number of corporate programs presented in the «Comprehensive Programs»
(source: compiled by the author on the RUIE database¹⁷)

Направление корпоративной практики	Количество программ компаний	Доля программ компаний
IV. Комплексные программы	175	100%
Бизнес. Работники. Семья	31	18%
Российский бизнес и ЦУР	25	14%
Достойный труд-устойчивый бизнес	32	18%
Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса	49	28%
Российский бизнес и права человека	34	19%
Другие программы и Видео	4	2%
Общий итог	175	100%

По результатам исследования, количество программ поддержки семейных работников постепенно увеличивалось (рисунок 3). Темп прироста в 2023 и 2024 годах составил 33% относительно начала ведения базы данных РСПП. В 2025 году

отдельный сборник корпоративных практик был посвящен исключительно поддержке семейных работников. Это, безусловно, отразилось на их количестве – представлено 27 программ компаний, что в 9 раз больше, чем в 2008 году.

¹⁶ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁷ Там же.

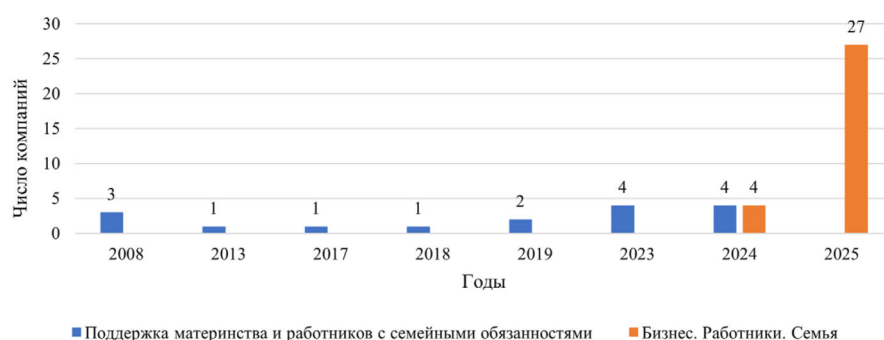


Рисунок 3 – Динамика включения программ поддержки семейных работников в программы компаний в библиотеке РСПП
(источник: составлено автором на базе данных РСПП¹⁸)

Figure 3 – The dynamics of the inclusion of family worker support programs in the programs of companies in the library of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs
(source: compiled by the author on the RUE database¹⁸)

В ходе исследования были отмечены Внешэкономбанк и ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» как одни из первых компаний, представивших программы поддержки семейных работников в библиотеке корпоративных практик РСПП.

Внешэкономбанк в 2008 году представил свою комплексную программу поддержки работающих женщин. Она включает следующие меры: совмещение профессиональных и семейных обязанностей (дополнительные отпуска для молодоженов, молодых родителей, изменение режима работы для женщин с детьми дошкольного и младшего школьного возраста, адаптацию в должности после декретного отпуска); социальную поддержку работников с семейными обязанностями (различные виды материальной помощи), а также заботу о здоровье работников и их детей (программа медицинской помощи «Родовспоможение»).

ПАО «ММК» с 2008 г. осуществляет трехэтапную политику поддержки материнства и стимулирования рождаемости, включающую меры, направленные на совмещение профессиональных и семейных обязанностей (дополнительный отпуск для беременных), укрепление и популяризацию семейных ценностей (консультации специалистов по подготовке к семейной жизни), социальную поддержку работников с семейными обязанностями (различные виды материальной помощи). К 2025 году компания дополнила список мероприятий корпоративной демографической политики и расширила материальную поддержку многодетных сотрудников, включила внешние мероприятия (развитие социальной инфраструктуры Магнитогорска, создание городского курорта «Притяжение» с объектами детского и семейного отдыха).

Эволюция корпоративной демографической политики

При рассмотрении генезиса идей участия бизнеса в решении демографических вопросов необходимо учитывать законодательную базу, а именно – закрепление роли работодателя в практике поддержки лиц в различных жизненных сценариях семей с детьми после вступления в силу Трудового кодекса РФ.

В феврале 2002 года вступил в силу новый Трудовой кодекс Российской Федерации¹⁹, который впервые в истории отечественного трудового законодательства выделил в качестве отдельной категории работников лиц, имеющих семейные обязательства. Впервые права работников с семейными обязанностями (включая отцов, опекунов и любых родственников, ухаживающих за несовершеннолетними детьми) получили особую защиту на уровне законодательства. При этом нормы, унаследованные от советского законодательства, прежде ориентированные на женщин-матерей, не утратили своей актуальности [18]. Сохранились такие меры, как отпуск по беременности и родам, пособия по беременности и уходу за ребенком и др.²⁰. Подытоживая, отметим, что Трудовой кодекс, изменив роль работодателя в отношении лиц с семейными обязанностями, стал инструментом адаптации социальной политики к меняющимся экономическим и демографическим реалиям. Это демонстрирует переход от централизованного государственного регулирования демографических вопросов к модели, где предприятия становятся важным звеном в социальной поддержке работников.

Современную эволюцию идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении

¹⁸ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁹ ТК РФ. Статья 420. Сроки введения в действие настоящего Кодекса // КонсультантПлюс. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e442d777dac255e782291961a1732ff211691f0f/ (дата обращения: 04.03.2025).

²⁰ Вавилова А. С., Багирова А. П. Поддержка молодой семьи как перспективное направление социальной ответственности бизнеса // Семья и преемственность поколений. 2022. С. 65–71. EDN VLYMIJ

демографических проблем в России можно разделить на несколько этапов.

1. Начало участия бизнеса в решении демографических вопросов (2002–2012 гг.)

Как показывает анализ литературы, развитие современного понимания корпоративной демографической политики началось ещё в 2000-е гг., когда вступил в силу новый Трудовой кодекс Российской Федерации и значительно расширил возможности практической реализации социальной ответственности предприятий.

На данном этапе российские субъекты предпринимательской деятельности начали понимать важность участия в решении демографических проблем общества. По результатам анализа включения корпоративных практик в сборники РСПП до 2012 года компании внедряли отдельные социальные инициативы, направленные на поддержку семейных сотрудников. В целом, первые меры поддержки семейных работников затронули заботу о здоровье работников и их детей (санаторно-курортное лечение, программы ДМС) и укрепление, популяризацию семейных ценностей (культурно-досуговые мероприятия семейной тематики). Необходимо отметить, что участие бизнеса часто ограничивалось бессистемными благотворительными акциями, спонсорской поддержкой образовательных и медицинских учреждений.

2. Развитие системного подхода к поддержке семейных работников (2013–2019 гг.)

На данном этапе, на основе данных сборников РСПП, с 2013 года наблюдается стабилизация деятельности бизнеса, что привело к повышению внимания к социальным вопросам, в том числе поддержке семейных сотрудников. В корпоративной политике компаний появляются системные подходы к разработке программ. Теперь, кроме поддержки здоровья сотрудников и членов их семей, культурно-досуговых мероприятий семейной тематики, компании акцентируют внимание на благосостоянии сотрудников. Предприятия предлагают материальную помощь, в том числе содействие в приобретении жилья. Также субъекты предпринимательства включают в программы поддержки семейных работников внешние мероприятия, такие как благоустройство территорий для проведения досуга и отдыха семей с детьми и повышение доступности обучения и воспитания детей, их культурного и спортивного развития.

3. Современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – настоящее время)

По результатам анализа включения корпоративных практик в сборники РСПП с 2020 года, компании, реагируя на демографические вызовы, принимают активное участие в поддержке сотрудников и решении общественных вопросов.

Пандемия COVID-19 и обусловленный ею локдаун стали драйверами для трансформаций корпоративной политики. В условиях ускоренной цифровизации и пандемии COVID-19 компании внедряют различные режимы работы, в том числе удаленный вариант, а также программы по комплексному мониторингу здоровья сотрудников. Несмотря на то, что такие меры изначально были направлены на всех сотрудников, независимо от наличия детей, их внедрение позволило работникам совмещать профессиональные и семейные обязанности и пользоваться расширенными медицинскими программами.

К 2020-м годам происходит изменение подходов к политике поддержки семейных работников. Наблюдается трансформация характера программ от фрагментарного к комплексному. Компании начинают оценивать потребности своих сотрудников и сочетать разнонаправленные меры (здоровье, досуг, баланс «работа–семья», финансовую поддержку, семейные ценности и др.). Необходимо отметить, что такого рода инициативы подтверждаются кейсами из базы данных корпоративных практик РСПП, где особое внимание уделено комплексным программам поддержки семейных сотрудников («Поддержка материнства и работников с семейными обязанностями», «Бизнес. Работники. Семья»)²¹.

Включение участия бизнеса в решение демографических проблем и приближение к формированию собственной корпоративной демографической политики отражает новый уровень осознания частным сектором экономики своей роли в обществе. Так, по результатам исследования мы наблюдаем, каким образом бизнес проходит трансформацию от реализации отдельных социальных мер в области демографии, носящих точечный характер и, по большей части, имиджевую ценность для компаний, к реализации комплексных программ поддержки семейных сотрудников, направленных на долгосрочное и системное решение проблем.

Активная работа по концептуализации корпоративной демографической политики также происходит с 2020-х годов. Особое демографическое направление корпоративной политики стало потенциальным ключом к усилению эффективности государственных мер поддержки семей с детьми, поскольку бизнес находится «ближе» к родителям – как действующим, так и потенциальным. Такое направление корпоративной социальной ответственности сегодня рекомендуется выделять в качестве полноценной корпоративной демографической политики.

Одной из первых фундаментальных работ, где определяются сущностные характеристики

²¹ Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. – URL: https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/ (дата обращения: 04.03.2025).

обозначенной политики, является исследование Т. К. Ростовской, А. А. Шабуновой, А. П. Багировой²². Авторы в качестве основной цели корпоративной демографической политики определяют укрепление ценностей и норм, связанных с поддержкой сотрудников, а также обеспечение наиболее благоприятных, экономических и социальных условий для реализации сотрудниками родительских и других семейных функций при условии их занятости на рынке труда. Корпоративная демографическая политика, согласно авторам исследования, представляет собой: 1) составную часть корпоративной социальной ответственности; 2) целостную систему принципов, задач, норм, правил поведения и приоритетных мер, реализуемых в организациях, направленных на поддержку государственных решений в области демографии, обязательных для всех участников процесса управления персоналом и разработанных с учетом внутриорганизационных условий и внешних демографических вызовов, стоящих перед страной и конкретным регионом. Также сегодня активно ведется научно-методическая работа по фундаментализации и концептуализации корпоративной демографической политики. Так, например, в 2023²³ и в 2024²⁴ гг. были выпущены методические пособия для бизнеса

по разработке корпоративной демографической политики и ее отдельных мер на основе корпоративного демографического стандарта.

В 2024 году опубликованы «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», в которых на законодательном уровне утверждены методические рекомендации по разработке и реализации корпоративной демографической политики, ее цели, задачи, а также порядок разработки мероприятий по поддержке работников с семейными обязанностями²⁵.

На рисунке 4 изображен генезис идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем. Предприятия прошли путь от реализации формальных мероприятий социальной поддержки до комплексного подхода к поддержке сотрудников с семейными обязанностями. Каждый из выделенных этапов отражает постепенное развитие участия бизнеса, усиление его роли в решении демографических проблем и переход к корпоративной демографической политике.



Рисунок 4 – Эволюция корпоративной демографической политики (источник: составлено автором)

Figure 4 – Evolution of corporate demographic policy (source: compiled by the authors)

²² 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 SZVV1W.

²³ Корпоративный демографический стандарт: на пути становления : методическое пособие для бизнеса. М. : ДПК Пресс, 2023. 120 с.

²⁴ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга) : методическое пособие для бизнеса. М. : ДПК Пресс, 2024. 160 с.

²⁵ 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» (утв. решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 29.11.2024, протокол № 9пр). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_493667/ (дата обращения: 04.03.2025).

■ ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты формируют ряд направлений для развития теоретико-методических основ корпоративной демографической политики. Прежде всего, исследование показало, что российская практика корпоративной поддержки семейных работников трансформировалась от отдельных имиджевых инициатив к системным решениям в формировании политики предприятий, учитывая социально-экономические вызовы. Предложенные этапы развития участия бизнеса говорят о росте значимости частного сектора экономики в решении демографических проблем, что отражает переход к концептуализации корпоративной демографической политики.

Одна из важных особенностей данного исследования заключается в отказе от использования зарубежной периодизации развития участия бизнеса в решении демографических проблем.

В последние десятилетия этот вопрос привлек значительное внимание ученых, подчеркнув необходимость изучения периодизации. Включение вопросов поддержки бизнесом семейных работников в политику компании происходило постепенно под влиянием экономических, культурных и социологических факторов. Авторы называют в качестве самых первых практик, стоящих у истоков семейной политики, оплачиваемый декретный отпуск и оплату пособий на детей [19]. Однако их не стоит рассматривать как сформированную политику компаний в вопросе поддержания сотрудников с семейными обязанностями. Несколько позже появляются комплексные положения. Исследователи Ч. Ли и Б. Чжан [20] выделяют три ключевых этапа развития и реализации корпоративной политики, поддерживающей семьи работников (таблица 3)

Таблица 3 – Зарубежная периодизация развития и реализации корпоративной политики, поддерживающей семьи работников

Table 3 – Foreign periodization of the development and implementation of a family-friendly corporate policy

Период	Характеристики
1970–2000 гг.	Основное внимание уделялось поддержке женщин, совмещающих работу и семейные обязанности. Политика включала предоставление декретных отпусков, неполного рабочего дня, а также сохранение высокого уровня оплаты труда. Ключевыми факторами включения таких мер стали: сокращение рабочей силы и одновременно рост числа женщин, выходящих на рынок труда, как следствие – необходимость стремления к гендерному равенству в труде [21–25].
2000–2015 гг.	Расширение программ поддержки сотрудников с семейными обязанностями. Включение таких мер, как: отпуск и пособие по уходу за ребенком (в том числе для отцов), удаленная работа, расширение возможностей корпоративной политики для родственников работника. Ключевыми факторами включения таких мер стали: изменение гендерных ролей (равноценное выполнение семейных обязанностей обоими супругами), рост конкуренции на рынке труда и необходимость привлечения и удержания квалифицированных сотрудников [26–30].
2015–2022 гг.	Формирование и реализация комплексных программ семейной политики на предприятиях, увеличение числа компаний, предлагающих меры поддержки. Расширение мероприятий в корпоративной политике, связанных с родительством и репродуктивным здоровьем. Ключевыми факторами включения изменений в политике стали: рост заинтересованности сотрудников в балансе «работа–семья», продолжающийся рост конкуренции на рынке труда, а также смещение фокуса внимания на проблемы рождаемости [31; 32].

Полученные в ходе исследования результаты в некоторой степени корреспондируют с периодизацией, предложенной зарубежными авторами, но не в полной мере. Это связано с разницей в условиях возникновения и развития практики поддержки семейных работников в России и других странах. Эти различия включают как особенности экономического развития, так и специфику

социальных условий, государственной политики, а также культурных ценностей. Российская корпоративная демографическая политика имеет свои уникальные стадии развития, обусловленные трансформацией экономики от централизованной плановой системы к рыночной. Также сюда необходимо отнести исторические условия, которые оказали влияние на формирование

и развитие предпринимательства, в том числе – становление новых форм управления бизнесом, приватизации и в целом адаптации корпоративной деятельности к управлению человеческими ресурсами и социальной ответственности. Таким образом, уникальная специфика развития российской корпоративной демографической политики требует собственного подхода к периодизации вне зависимости от зарубежных моделей.

В рамках исследования генезиса идей и представлений о формах и практиках участия бизнеса в решении демографических проблем был обнаружен ряд ограничений. Во-первых, ограничение связано с выбором хронологических рамок, определяющих начало мер поддержки семейных работников в России. Данное исследование не включает советскую эпоху, поскольку только в рамках рыночной модели становится возможным широкое рассмотрение участия бизнеса в решении демографических вопросов. В условиях советской системы этот вопрос находился исключительно в ведении государства, что фактически исключало самостоятельное участие предприятий в реализации мер поддержки.

Во-вторых, еще одной особенностью данного исследования является ограниченность информационной базы корпоративных практик РСПП. Поскольку библиотека обновляется на добровольной основе, охват представленных данных может быть ограничен. Это в свою очередь подчеркивает необходимость поиска и тщательного изучения опыта других компаний, которые успешно реализуют меры поддержки семейных работников. Одним из перспективных направлений развития исследования является углубленный анализ существующих практик крупных российских субъектов предпринимательства.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Рассмотрение процесса включения бизнеса в решение демографических вопросов позволяет обозначить актуальность исследования корпоративной демографической политики как сочетание интересов государства, корпоративного сектора и общества. Это направление обладает потенциалом для дальнейшего изучения, поскольку интеграция бизнеса в решение демографических вопросов способствует повышению эффективности государственного регулирования предпринимательской деятельности и укреплению социальной ответственности компаний. Участие бизнеса может быть направлено на стимулирование рождаемости, формирование благоприятных условий для семейного благополучия сотрудников, а также укрепление семейных ценностей в обществе. Растущая актуальность

таких исследований обозначена в научном дискурсе на уровне государственного управления, а также с точки зрения теоретической и практической значимости.

2. Исследование и систематизация практик российских предприятий, входящих в базу данных РСПП, способствовали развитию теоретико-методических основ корпоративной демографической политики. Анализ подходов к поддержке семейных сотрудников крупнейших российских предприятий демонстрирует развитие и расширение практик включения бизнеса в решение демографических вопросов. В ходе исследования выявлены три временных этапа: начало участия бизнеса (2002–2012 гг.), развитие системного подхода к поддержке семейных работников (2013–2019 гг.) и современные вызовы и адаптация семейной политики (2020 – настоящее время). Предложенные в статье этапы современного развития корпоративной демографической политики способствуют углублению понимания роли различных мероприятий поддержки работников в решении демографических вопросов, что имеет существенное значение для формирования и развития идей данной политики.

3. Определение хронологических рамок современного развития корпоративной демографической политики в России позволяет отделить процесс становления от процесса развития идеи участия бизнеса в решении демографических вопросов. Также именно поиск исторической «точки отсчета» позволил определить значимые факторы, оказавшие влияние на развитие корпоративной демографической политики.

4. Исследование позволило рассмотреть генезис идей участия бизнеса в решении демографических проблем в контексте изменения социальных, экономических и политических реалий, выявить ряд драйверов, способствующих ее развитию:

1) децентрализация семейной политики. Негосударственные организации, в том числе бизнес-структуры, получили расширенные возможности управления политикой в области поддержки семейных сотрудников;

2) переход к рыночной экономике спровоцировал переосмысление роли бизнеса в вопросах социальной поддержки сотрудников, в том числе в демографическом аспекте;

3) включение работодателей в семейно-демографическую правовую систему (введение нового Трудового кодекса РФ);

4) демографическая проблема низкой рождаемости, наблюдаемая с 2014 года, провоцирует на поиск новых инструментов в семейной политике. Активное участие бизнеса становится одним из таких решений;

5) равное участие обоих родителей в выполнении семейных обязанностей, включая воспитание

и уход за детьми, актуализировало создание мер поддержки для отцов;

б) концептуализация корпоративной демографической политики, в том числе определение сущностных характеристик политики, разработка методического пособия и методических рекомендаций способствуют формированию основы для создания структурированной и целенаправленной политики.

В перспективе в рамках формирования корпоративной демографической политики необходимо будет учитывать технологические инновации

и их влияние на бизнес-процессы и политику компаний. Предприятиям потребуется адаптироваться к изменяющимся условиям и внедрять новые инструменты.

Результаты представленного исследования вносят вклад в развитие теоретико-методических основ понимания развития идеи участия бизнеса в решении демографических вопросов и формировании корпоративной демографической политики, а также обзора роли политических, экономических, социальных, а также общемировых событий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Громова Н. В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. 2020. Т. 14, № 2 (78). С. 60–72. DOI 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72. EDN XLWNAM.
2. Камарова Т. А., Маркова Т. Л., Тонких Н. В. Влияние цифровизации занятости на совмещение профессиональных и семейных обязанностей: субъективные оценки россиян // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 6. С. 252–269. DOI 10.15838/esc.2023.6.90.15. EDN VZWFXF.
3. Багирова А. П., Вавилова А. С., Бледнова Н. Д. Корпоративная демографическая политика как инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17, № 3. С. 137–153. DOI 10.15838/esc.2024.3.93.8. EDN GKLYXH.
4. Нуриева Ю. В. Корпоративная социальная ответственность // Научные исследования молодых учёных. 2020. С. 154–157. EDN FFJYUQ.
5. Завьялова Е. Б. Теоретические основы социальной ответственности бизнеса // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: экономика. 2017. Т. 25, № 2. С. 209–218. DOI 10.22363/2313-2329-2017-25-2-209-218. EDN ZMMHWB.
6. Вережкин Л. П. Социальная ответственность бизнеса // Мониторинг общественного мнения. 2010. № 1. С. 37–48. EDN NCGQWF.
7. Долгорукова И. В. Современные практики реализации корпоративной социальной политики на российских предприятиях // Вестник МГИМО Университета. 2014. № 3 (36). С. 206–214. DOI 10.24833/2071-8160-2014-3-36-206-214. EDN STQTDI.
8. Нефедьева Е. И., Гаврисенко Д. М. Внутренняя социальная политика организации как элемент корпоративной социальной ответственности (на примере ООО «Иркутская нефтяная компания») // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2021. Т. 2, № 1. С. 51–70. DOI 10.18334/social.2.1.111725. EDN PKAGNG.
9. Тобышева А. А. Корпоративная демографическая политика как фактор формирования человеческого капитала: наукометрический анализ // Российские регионы в фокусе перемен : сборник докладов. Екатеринбург, 2023. С. 1245–1247. EDN CSEZVL.
10. Гурко Т. А. Перспективные направления российской семейной политики // Женщина в российском обществе. 2024. № 4. С. 51–65. DOI 10.21064/WinRS.2024.4.4. EDN PMMNSD.
11. Skinner N., Chapman J. Work-life balance and family friendly policies // Evidence Base: a journal of evidence reviews in key policy areas. 2013. № 4. Pp. 1–25. DOI 10.21307/eb-2013-002.
12. Thebaud S., Pedulla D. S. When do work-family policies work? Unpacking the effects of stigma and financial costs for men and women // Work and Occupations. 2022. Т. 49, № 2. Pp. 229–263. DOI 10.1177/07308884211069914. EDN GVQQLG.
13. Шубат О. М. Российский бизнес и поддержка рождаемости: успешные корпоративные практики // Глобальные вызовы демографическому развитию. Т. II. Екатеринбург, 2022. С. 339–351. DOI 10.17059/udf-2022-4-32. EDN KIZLUO.
14. Шмарова И. В. Включение российского бизнеса в демографическую политику для обеспечения формирования человеческого капитала в условиях глобальных вызовов // Весенние дни науки. Екатеринбург, 2022. С. 285–288. EDN JXYRZI.
15. Багирова А. П., Нешатаев А. В. Российский работодатель как потенциальный субъект влияния на демографическую ситуацию в регионе // Журнал экономической теории. 2024. Т. 21, № 2. С. 268–285. DOI 10.31063/AlterEconomics/2024.21-2.6. EDN MLLYHH.
16. Вавилова А. С. Роль корпоративной демографической политики в решении вопросов рождаемости: кейс сибирского вуза // Human

- Progress. <http://progress-human.com>. 2024. Т. 10, № 2. DOI 10.34709/IM.1102.2. EDN UQIVGJ.
17. Тобышева А. А., Шубат О. М. Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики // Human Progress. <http://progress-human.com>. 2024. Т. 10, № 1. DOI 10.34709/IM.1101.6. EDN FBALPB.
 18. Семенков В. Е. О дефамализации в семейно-демографической политике Российской Федерации // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2009. № 5. С. 51–55. EDN KYWVYN.
 19. Böger T., Son K., Tonelli S. Origins of family policy: Prerequisites or diffusion // Networks and Geographies of Global Social Policy Diffusion: Culture, Economy, and Colonial Legacies. 2022. Pp. 169–193. DOI 10.1007/978-3-030-83403-6_7.
 20. Li Z. D., Zhang B. Family-friendly policy evolution: a bibliometric study // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Т. 10, № 1. Pp. 1–17. DOI 10.1057/s41599-023-01784. EDN OFBPFY.
 21. Lambert S. J. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior // Academy of management Journal. 2000. Т. 43, № 5. Pp. 801–815. DOI 10.2307/1556411. EDN EPRZWT.
 22. Kossek E. Ellen, and Cynthia Ozeki. Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research // Journal of Applied Psychology. 1998. Т. 83, № 2. Pp. 139–149. EDN GWWKBN.
 23. Esping-Andersen G. Social foundations of postindustrial economies. OUP Oxford, 1999. DOI 10.1093/0198742002.001.0001.
 24. Esping-Andersen G. Why we need a new welfare state. OUP Oxford, 2002. DOI 10.1093/0199256438.001.0001.
 25. Eby L. T. et al. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002) // Journal of vocational behavior. 2005. Т. 66, № 1. Pp. 124–197. DOI 10.1016/j.jvb.2003.11.003.
 26. Hook J. L. Care in context: Men's unpaid work in 20 countries, 1965–2003 // American sociological review. 2006. Т. 71, № 4. Pp. 639–660. DOI 10.1177/000312240607100406. EDN XTFGJC.
 27. Carr J. C., Boyar S. L., Gregory B. T. The moderating effect of work – family centrality on work – family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior // Journal of Management. 2008. Т. 34, № 2. Pp. 244–262. DOI 10.1177/0149206307309262. EDN JNSWEN.
 28. Casper W. J., Weltman D., Kwesiga E. Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture // Journal of Vocational Behavior. 2007. Т. 70, № 3. Pp. 478–501. DOI 10.1016/j.jvb.2007.01.001.
 29. Guendelman S. et al. Work–family balance after childbirth: The association between employer-offered leave characteristics and maternity leave duration // Maternal and child health journal. 2014. Т. 18. Pp. 200–208. DOI 10.1007/s10995-013-1255-4. EDN QHZXTO.
 30. Lewis J. Work-Family Balance, Gender and Policy. Cheltenham; Northampton (MA): Edward Elgar, 2009. 264 p. DOI 10.4337/9781848447400.
 31. Rashmi K., Kataria A. Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis // International Journal of Sociology and Social Policy. 2022. Т. 42, № 11/12. Pp. 1028–1065. DOI 10.1108/ijssp-06-2021-0145. EDN ZQPEZZ.
 32. Xiang N. et al. The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers // The International Journal of Human Resource Management. 2022. Т. 33, № 14. Pp. 2939–2960. DOI 10.1080/09585192.2021.1897642. EDN RIWDUK.

REFERENCES

1. Gromova, N. V. (2020) Staff loyalty as a factor in ensuring the competitiveness of Russian companies. *Journal of Modern Competition*, 14, (2), pp. 60–72. <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72>. <https://elibrary.ru/xlwnam>.
2. Kamarova, T. A., Markova, T. L., Tonkikh, N. V. (2023) The impact of digitalization of employment on the combination of professional and family obligations: subjective assessments of Russians. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 16 (6), pp. 252–269. <https://doi.org/10.15838/esc.2023.6.90.15>. <https://elibrary.ru/vzwxfx>.
3. Bagirova, A. P., Vavilova, A. S., Blednova, N. D. (2024) Corporate demographic policy as a tool for realizing the strategic interests of the state, business and personnel. *Economic and social changes: facts, trends, forecast*, 17 (3), pp. 137–153. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.8>. <https://elibrary.ru/gklyxh>.
4. Nuryeva, Yu. V. (2020) Corporate Social Responsibility. *Scientific Research of Young Scientists*, pp. 154–157. <https://elibrary.ru/ffjyqtq>.
5. Zavyalova, E. B. (2017) Theoretical Foundations of Business Social Responsibility. *RUDN Journal of Economics*, 25 (2), pp. 209–218. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2017-25-2-209-218>. <https://elibrary.ru/zmmhwb>.
6. Verevkin, L. P. (2010) Social responsibility of business. *Monitoring of Public Opinion: Economic*

- and Social Changes*, (1), pp. 37–48. <https://elibrary.ru/ncgqwf>.
7. Dolgorukova, I. V. (2014) Modern practices of corporate social policy implementation at Russian enterprises. *MGIMO review of international relations*, 3 (36), pp. 206–214. <https://doi.org/10.24833/2071-8160-2014-3-36-206-214>. <https://elibrary.ru/stqtdt>.
 8. Nefedieva, E. I., Gavrishenko, D. M. (2021) Internal social policy of an organization as an element of corporate social responsibility (on the example of Irkutsk Oil Company LLC). *Social entrepreneurship and corporate social responsibility*, 2 (1), pp. 51–70. <https://doi.org/10.18334/social.2.1.111725>. <https://elibrary.ru/pkagng>.
 9. Tobysheva, A. A. (2023) Corporate demographic policy as a factor in the formation of human capital: a scientometric analysis. *Russian regions in the focus of change: a collection of reports*. Yekaterinburg, pp. 1245–1247. <https://elibrary.ru/csezv1>.
 10. Gurko, T. A. (2024) Promising Directions of Russian Family Policy. *Woman in Russian Society*, (4), pp. 51–65. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2024.4.4>. <https://elibrary.ru/pmmsnd>.
 11. Skinner, N., Chapman, J. (2013) Work-Life Balance and Family-Centered Policies. *Evidence Base: A Journal of Evidence Reviews in Key Policy Areas*, (4), pp. 1–25. <https://doi.org/10.21307/eb-2013-002>.
 12. Tebaud, S., Pedulla, D. S. (2022) When Does Work-Life Policy Work? Analysis of the consequences of stigmatization and financial costs for men and women. *Work & occupations*, 49 (2), pp. 229–263. <https://doi.org/10.1177/07308884211069914>. <https://elibrary.ru/gvqq1g>.
 13. Shubat, O. M. (2022) Russian business and fertility support: successful corporate practices. *Global challenges to demographic development*, II, pp. 339–351. <https://doi.org/10.17059/udf-2022-4-32>. <https://elibrary.ru/kizluo>.
 14. Shmarova, I. V. (2022) The inclusion of Russian business in demographic policy to ensure the formation of human capital in the context of global challenges. *Spring days of science*, pp. 285–288. <https://elibrary.ru/jxypzi>.
 15. Bagirova, A. P., Neshataev, A. V. (2024) The Russian worker as a potential subject of influence on the demographic situation in the region. *Altereconomics*, 21 (2), pp. 268–285. <https://doi.org/10.31063/altereconomics/2024.21-2.6>. <https://elibrary.ru/mllyhh>.
 16. Vavilova, A. S., Yas, R. A. (2024) The role of corporate demographic policy in addressing fertility issues: a case study of a Siberian university. *Human progress*, 10 (2). <https://doi.org/10.34709/im.1102.2>. <https://elibrary.ru/uqivgj>.
 17. Tobysheva, A. A., Shubat, O. M. (2024) Corporate demographic policy: determinants and practice. *Human Progress*, 10 (1). <https://doi.org/10.34709/im.1101.6>. <https://elibrary.ru/fbalpb>.
 18. Semenov, V. E. (2009) On defamilization in the family and demographic policy of the Russian Federation. *Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research*, (5), pp. 51–55. <https://elibrary.ru/kywvyn>.
 19. Böger, T., Son, K., Tonelli, S. (2022) Origins of family policy: Prerequisites or diffusion. *Networks and Geographies of Global Social Policy Diffusion: Culture, Economy, and Colonial Legacies*, pp. 169–193. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83403-6_7.
 20. Li, Z. D., Zhang, B. (2023) Family-friendly policy evolution: a bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (1), pp. 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784>. <https://elibrary.ru/ofbpfy>.
 21. Lambert, S. J. (2000) Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 43 (5), pp. 801–815. <https://doi.org/10.2307/1556411>. <https://elibrary.ru/eprzwt>.
 22. Kossek, E. Ellen, and Cynthia Ozeki. (1998) Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), pp. 139–149. <https://elibrary.ru/gwwkbn>.
 23. Esping-Andersen, G. (1999) Social foundations of postindustrial economies. <https://doi.org/10.1093/0198742002.001.0001>.
 24. Esping-Andersen, G. (2002) Why we need a new welfare state. OUP Oxford, <https://doi.org/10.1093/0199256438.001.0001>.
 25. Eby, L. T. et al. (2005) Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of vocal behavior*, 66 (1), pp. 124–197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>.
 26. Hook, J. L. (2006) Care in context: Men's unpaid work in 20 countries, 1965–2003. *American sociological review*, 71 (4), pp. 639–660. <https://doi.org/10.1177/000312240607100406>. <https://elibrary.ru/xtfgjc>.
 27. Carr, J. C., Boyar, S. L., Gregory, B. T. (2008) The moderating effect of work – family centrality on work – family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34 (2), pp. 244–262. <https://doi.org/10.1177/0149206307309262>. <https://elibrary.ru/jnswen>.
 28. Casper, W. J., Weltman, D., Kwesiga, E. (2007) Beyond family-friendly: The construction and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocal Behavior*, 70 (3), pp. 478–501. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.01.001>.
 29. Guendelman, S. et al. (2014) Work-family balance after childhood: The association between

- employer-offered leave characteristics and maternity leave duration. *Maternal and child health journal*, 18 (1), pp. 200–208. <https://doi.org/10.1007/s10995-013-1255-4>. <https://elibrary.ru/qhzzto>.
30. Lewis, J. (2009) *Work-Family Balance, Gender and Policy*. Cheltenham; Northampton (MA): Edward Elgar, 264 p. <https://doi.org/10.4337/9781848447400>.
31. Rashmi, K., Kataria, A. (2022) Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42 (11/12), pp. 1028–1065. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145>. <https://elibrary.ru/zqpezz>.
32. Xiang, N. et al. (2022) The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers. *The International Journal of Human Resource Management*, 33 (14), pp. 2939–2960. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1897642>. <https://elibrary.ru/riwduk>.