

КОРПОРАТИВНАЯ ДЕМОГРАФИЯ: РЕГИОНАЛЬНОЕ ОТРАЖЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ

А. П. Багирова ^a, Т. В. Гладкова ^b, Т. А. Кансафарова ^c

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

^b Министерство экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области
(Екатеринбург, Россия)

^c Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей (Екатеринбург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. После обозначения государством новой для российского бизнеса повестки, ориентирующей этот бизнес на включение в социальные пакеты мер поддержки семей сотрудников, в субъектах РФ началось формирование региональных моделей поддержки такого семейно-ориентированного бизнеса. Этот процесс требует научного осмысления, в том числе – через изучение отношения к нему работодателей и работающего населения. Теоретической рамкой исследования выступают неоинституциональный подход и теория социального обмена, сочетание которых предполагает опосредование влияния государственной политики на бизнес его ожиданиями эффектов от затрат, связанных с введением новых мер поддержки семей сотрудников.

Материалы и методы. Источником информации стала проведенная в Свердловской области в 2024 и 2025 гг. серия социологических исследований, направленных на выявление отношения работающего населения и работодателей к корпоративным практикам поддержки семей работников (опросы работающего населения репродуктивного возраста 2024: N=303 чел., случайная выборка, онлайн-панель ООО «ОнИН»; 2025: N=1030 чел., неслучайный дизайн выборки; 2025: глубинные интервью с работодателями Свердловской области (N=18 чел.).

Результаты. Основные результаты исследований таковы: позитивное восприятие работающим населением Свердловской области семейно-ориентированных мер работодателей; разнообразие реализуемых сегодня мер на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса; разнообразие мотивов работодателей к реализации мер поддержки семей работников: от неосознаваемых до четко фиксируемых, от сугубо патерналистских и традиционалистских до экономических и стратегических; различная потенциальная демографическая и социальная эффективность корпоративных мер.

Обсуждение. Результаты анализа позволили зафиксировать начавшийся на предприятиях Свердловской области этап стихийного формирования портфелей семейно-ориентированных мер. Повышение эффективности включения бизнеса в демографическую повестку для всех заинтересованных – работодателей, государства и населения – возможно через институционализацию этого процесса на региональном уровне. Понимание целей, спектра решаемых задач и мотивов всех заинтересованных, выработка понятных правил и ролей может, в свою очередь, стимулировать бизнес занимать особую позицию корпоративной гражданственности в демографической сфере, при которой организации включают национальные задачи по поддержке семей, родительства и детства, развитию человеческого капитала в стратегии своего развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Корпоративная демографическая политика, работающее население, работодатели, ЭКГ-рейтинг, КПД-рейтинг, корпоративный демографический стандарт.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Вклад в исследование А. П. Багировой в части разработки концепции, сбора данных в ходе опроса работающих 2024 г. и интервью с работодателями 2025 г., анализа этих данных финансировался за счет гранта Российского научного фонда № 24–18-00854, <https://rscf.ru/project/24-18-00854/>.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Багирова А. П., Гладкова Т. В., Кансафарова Т. А. Корпоративная демография: региональное отражение федеральной повестки // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 69–85. EDN BNJZBP.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Багирова Анна Петровна – доктор экономических наук, кандидат социологических наук; Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (620062, Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19) – *заместитель директора по науке и инновациям Школы государственного управления и предпринимательства ИнЭУ*; a.p.bagirova@urfu.ru. SPIN 4288–4508, ORCID 0000-0001-5653-4093, Scopus 55361822000, Researcher M-7440-2013.

Гладкова Татьяна Викторовна – Министерство экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области (620031, Россия, г. Екатеринбург, пл. Октябрьская, 1) – *заместитель Министра экономики и территориального развития Свердловской области*, t.gladkova@egov66.ru. ORCID 0009-0005-0653-2678.

Кансафарова Татьяна Анасовна – Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей (620075, Россия, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 6) – *исполнительный вице-президент*, sospp4@sospp.ru. ORCID 0009-0003-5073-8484.

ВКЛАД АВТОРОВ

Авторы участвовали в разработке концепции исследования, обработке и анализе данных, написании текста рукописи и формулировке выводов.

Багирова А. П. – разработка концепции исследования, сбор данных, анализ данных, написание текста рукописи, формулировка выводов.

Гладкова Т. В. – сбор данных (опрос 2025 г.), интерпретация результатов исследования, написание текста рукописи.

Кансафарова Т. А. – сбор данных (опрос 2025 г.), интерпретация результатов исследования, написание текста рукописи.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 18.04.2026; рецензия получена 07.08.2026; принята к публикации 02.09.2026.

RESEARCH ARTICLE

CORPORATE DEMOGRAPHY: REGIONAL REFLECTION OF THE FEDERAL AGENDA

A. P. Bagirova ^a, T. V. Gladkova ^b, T. A. Kansafarova ^c

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

^b Ministry of Economy, Investments and Territorial Development of the Sverdlovsk Region
(Yekaterinburg, Russia)

^c Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs (Yekaterinburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. After the Russian government designated a new agenda for Russian business, which focuses this business on including measures to support employees' families in social packages, the formation of regional models of support for such family-oriented businesses began in the constituent entities of the Russian Federation. This process requires scientific understanding, including through the study of the attitude of employers and the working population towards it. The theoretical framework of the study is the neo-institutional approach and the theory of social exchange, the combination of which involves mediating the impact of government policy on business by its expectations of the effects of costs associated with the introduction of new measures to support the families of employees.

Materials and methods. The empirical basis of the study consists of a series of sociological surveys conducted in the Sverdlovsk region in 2024–2025, aimed at examining the attitudes of the working population and employers toward corporate family support practices. The data include surveys of the working population of re-

productive age (2024: N = 303, random sampling, online panel by “OnIN” LLC; 2025: N = 1030, non-probability sampling), as well as in-depth interviews with employers in the Sverdlovsk Region (2025: N = 18).

Results. The key findings of the study are as follows: a generally positive perception of family-oriented measures among the working population; a wide diversity of such measures implemented across large, medium, and small enterprises; a broad spectrum of employer motivations for adopting these measures, ranging from implicit to explicitly articulated, and from paternalistic and traditionalist to economic and strategic; and varying levels of potential demographic and social effectiveness of corporate measures.

Discussion. The results of the analysis allowed us to record the stage of spontaneous formation of portfolios of family-oriented measures that began at the enterprises of the Sverdlovsk region. Increasing the effectiveness of business inclusion in the demographic agenda for all stakeholders – employers, the state and the population – is possible through the institutionalization of this process at the regional level. Understanding the goals, the range of tasks to be solved, and the motives of all interested parties, as well as developing understandable rules and roles, can, in turn, encourage businesses to take a special position of corporate citizenship in the demographic sphere, in which organizations include national objectives to support families, parenthood and childhood, and the development of human capital in their development strategies.

KEYWORDS

Corporate demographic policy, working population, employers, EPG rating, performance efficiency rating, corporate demographic standard.

FUNDING

Anna Bagirova's contribution to the research in terms of concept development, data collection during the survey of employees in 2024 and interviews with employers in 2025, and analysis of these data was supported by the Russian Science Foundation, project no. 24-18-00854 (<https://rscf.ru/project/24-18-00854/>).

FOR CITATION

Bagirova, A. P., Gladkova, T. V., Kansafarova, T. A. (2026) Corporate demography: regional reflection of the federal agenda. *Management Issues*, 20 (3), 69–85. <https://elibrary.ru/bnjzbp>.

AUTHORS' INFORMATION

Anna P. Bagirova – Professor, Doctor of Economic Sciences, Candidate of Sociological Sciences; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin (620062, Russia, Yekaterinburg, Mira St., 19) – *Deputy Director for Research and Innovation, School of Public Administration and Entrepreneurship*; a.p.bagirova@urfu.ru. SPIN 4288–4508, ORCID 0000-0001-5653-4093. Scopus 55361822000, Researcher M-7440-2013.

Tatyana V. Gladkova – Ministry of Economy, Investments and Territorial Development of the Sverdlovsk Region (620031, Russia, Yekaterinburg Oktyabrskaya Sq., 1) – *Deputy Minister of Economy and Territorial Development of the Sverdlovsk Region*; t.gladkova@egov66.ru. ORCID 0009-0005-0653-2678.

Tatyana A. Kansafarova – Sverdlovsk Regional Union of Industrialists and Entrepreneurs (620075, Russia, Yekaterinburg, Pushkina St., 6) – *Executive Vice President*; sospp4@sospp.ru. ORCID 0009-0003-5073-8484.

AUTHORS' CONTRIBUTION

The authors participated in the development of the research concept, data processing and analysis, writing of the manuscript text and formulation of conclusions.

Bagirova A. P. – development of the research concept, data collection, data analysis, writing the text of the manuscript, formulation of conclusions.

Gladkova T. V. – data collection (the 2025 survey), interpretation of research results, writing of the manuscript text.

Kansafarova T. A. – data collection (the 2025 survey), interpretation of research results, writing of the manuscript text.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 18.04.2026; reviewed 07.08.2026; accepted for publication 02.09.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Тема взаимосвязи демографии и бизнеса сегодня является устойчивой и обсуждается на самых значимых экспертных площадках. Министерством труда и социальной защиты РФ совместно с Российским союзом промышленников и предпринимателей и Федерацией независимых профсоюзов России в конце 2024 г. 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 обязанностями¹. Появились и постоянно развиваются измерения в рамках национальных стандартов ответственного бизнеса, три из которых сегодня позволяют оценить разные аспекты вовлечения работодателей в демографическую повестку: КПД-рейтинг («Корпоративная поддержка демографии»²) определяет вклад предприятий и отдельных регионов в демографическую ситуацию России на основе объективных показателей численности и структуры персонала; ЭКГ-рейтинг («Экология. Кадры. Государство»³) оценивает социальную, «демографическую ответственность» работодателей в составе общей оценки «здоровья» субъектов предпринимательской деятельности; стандарт общественного капитала бизнеса, помимо показателей КПД-рейтинга и ЭКГ-рейтинга, включает долю многодетных родителей от общего числа сотрудников, а также размер единовременной выплаты (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемой работникам при рождении ребенка, выплачиваемой в течение первого года после рождения ребенка.

«Разворот» бизнеса к демографическим проблемам общества отражается и в законодательном регулировании трудовой сферы. Так, например, с 1 сентября 2026 г. вступают в силу изменения в статью 70 Трудового кодекса РФ о запрете установления испытательного срока при приеме на работу женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет (ранее такая норма действовала только для

беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет)⁴.

Российские регионы преломляют развивающийся федеральный тренд к собственным экономическим, социальным, демографическим реалиям. В более чем 40 субъектах РФ приняты законы о поддержке ответственного бизнеса⁵, постановления Правительств⁶, которые устанавливают те или иные гарантии предприятиям, реализующим в числе социальных мер и меры поддержки семей работников. В ряде регионов ведется разработка или уже приняты корпоративные демографические стандарты субъектов РФ⁷.

Все это свидетельствует о том, что сегодня в России фиксируется новая ситуация, при которой:

1) на федеральном уровне государственного управления, где проводится активная политика поддержки семей с детьми и стимулирования рождаемости, четко обозначена новая для российского бизнеса повестка поддержки выполнения сотрудниками семейных обязанностей, введения дополнительных мер стимулирования рождений у сотрудников; внедрены новые системы измерения этой активности (ЭКГ-рейтинг, КПД-рейтинг);

2) на региональном уровне появляются региональные модели поддержки (законы субъектов РФ «О развитии ответственного ведения бизнеса», региональные корпоративные демографические стандарты, региональные предприятия-лидеры, органами исполнительной власти субъектов РФ апробируются форматы масштабирования практик, реализуемых отдельными предприятиями);

3) предприятия, испытывая кадровый голод и конкурируя за сотрудников, в поиске новых возможностей их привлечения и удержания обращают внимание на возможность и оценивают целесообразность введения семейно-ориентированных мер поддержки персонала.

Это инициированное государством и развивающееся в последнее время явление порождает необходимость его многостороннего научного осмысления.

¹ 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. 29 ноября 2024 г., протокол № 9пр. – URL: <https://base.garant.ru/411110916/> (дата обращения: 13.02.2026).

² КПД-рейтинг.пф. – URL: <https://xn---ftbbpfd3ammy.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

³ ЭКГ-рейтинг.пф. – URL: <https://xn---etbbhpfd3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

⁴ Федеральный закон от 09.04.2026 г. № 91-ФЗ «О внесении изменения в статью 70 Трудового кодекса Российской Федерации». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202604090027?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

⁵ Ниязметов А. ЭКГ-рейтинг стал ключевым элементом инфраструктуры, укрепляющим доверие в обществе. – URL: <https://infragreen.ru/artur-niazmetov-ekg-rieitingh-stal-kliuchievym-eliementom-infrastruktury-ukrepliaiushchim-dovieriiie-v-obshchiestvie/> (дата обращения: 22.02.2026).

⁶ Постановление Правительства Свердловской области от 26.11.2025 г. № 638-ПП «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области». – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6600202511280014?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

⁷ Пушкарёв А. На предприятиях Приморья внедряют корпоративный демографический стандарт. – URL: <https://rg.ru/2025/05/29/reg-dfo/pridanoe-ot-biznesa.html> (дата обращения: 13.02.2026).

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ И ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РАМКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Тема изучения бизнеса, реализующего в составе социального пакета меры, направленные на поддержку семей работников, исследуется и российскими, и зарубежными учеными.

Широкий анализ зарубежной научной литературы, посвященной реализации политик, дружественных к семьям работников, представлен в работе Li и Zhang [1]. Авторы выделили несколько распространенных исследовательских фокусов, отметив, что чаще всего предметом зарубежных исследований становится восприятие этих мер работающими женщинами. Большой блок исследований в зарубежной науке также посвящен изучению влияния семейно-ориентированных политик на результаты бизнеса – авторы отмечают, что выявляются положительные экономические эффекты, выражающиеся в снижении текучести кадров, росте удовлетворенности работников условиями труда и повышении производительности труда, расширении возможностей найма высококвалифицированных сотрудников, снижении текучести персонала, возможности использования семейно-ориентированных мер в качестве инструмента привлечения и удержания на предприятии талантов.

Среди самых современных зарубежных исследований этой проблематики отмечаются темы, связанные с использованием политики работодателей, ориентированной на интересы семьи, для смягчения конфликта между семьей и работой [2]; рассмотрением корпоративных практик, направленных на поддержку семей сотрудников, в качестве защитных факторов, которые могут снизить негативные последствия конфликта между работой и семьей и способствовать общему благополучию сотрудников [3]; важностью использования проактивных подходов, использующих аналитику и механизмы постоянной обратной связи, для разработки работодателями семейно-ориентированной политики, учитывающей разнообразные потребности сотрудников [4]; сравнительным анализом практик поддержки семей работников у работодателей, занятых в разных секторах экономики [5].

Российский дискурс в отношении семейно-ориентированных мер работодателей в настоящее время в основном сконцентрирован вокруг возможностей измерения и оценок этого феномена [6], эволюции и детерминант текущего состояния развития практик бизнеса [7]; рассматриваются аспекты оценивания семейно-ориентированных демографических мер через ЭКГ-рейтинг – его отличие от существующих рейтинговых систем [8], возможности адаптации к национальным

интересам и приоритетам России [9], фокусировка на социальной значимости компаний, кадровой политике и прозрачном взаимодействии с государством [10], включение демографической ответственности бизнеса в более широкий контекст корпоративной гражданственности [11] и ее соотношение с политиками, «дружественными семьям работников» [12]. Ценностные аспекты введения и распространения корпоративных мер, их интеграция в корпоративную культуру, развитие семейноцентричной среды на предприятиях исследуются гораздо реже [13]. Отдельный – сугубо российский – сюжет исследований посвящен возможностям интеграции российских вузов в демографическую повестку [14], что представляется возможным в связи с выявлением учеными взаимосвязи между интересом студентов к мерам корпоративной демографической политики и их репродуктивными планами [15]. На основании такой взаимосвязи делается вывод о важности целенаправленной работы в студенческой среде по формированию представлений об эффективном совмещении профессиональной и родительской траекторий при условии реализации работодателями на будущих местах работы корпоративных демографических мер [16].

Таким образом, специфика российского тематического фокуса изучения корпоративных демографических мер состоит в том, что отечественные ученые в первую очередь сосредоточены на выявлении и характеристике корпоративных демографических мер в общем широком контексте демографической политики нашей страны, оценке их значимости, институционализации процесса распространения практик российских предприятий через ЭКГ-рейтингование и вовлечение вузов. Вопросы же восприятия работающим населением корпоративных демографических мер, отношения к ним, оценок удовлетворенности их содержанием, ценности для получателей и мотивов работодателей пока остаются на периферии научного изучения. Учитывая, что многочисленные исследования фиксируют приоритетную ценность семьи в нашем обществе [17], необходимо понимать, как формируется и – возможно – меняется отношение к работодателям, реализующим меры поддержки выполнения работниками семейных обязанностей и демонстрирующим тем самым ответственность своей деятельности ценностям семьи и родительства.

Теоретической рамкой нашего исследования могут служить две теоретических концепции – неинституциональный подход и теория социального обмена. Неинституциональный подход основывается на понимании, что «организации структурируются явлениями окружающей их среды и обычно изоморфны этой среде»⁸. Это означает

⁸ Мейер Дж., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Классика новой экономической социологии / сост. В. В. Радаев, Г. Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ, 2014. С. 133–163.

взаимосвязь, взаимообмен и соответствие организаций и среды, необходимость интеграции в деятельность организаций элементов, которые являются не только – а возможно, и не столько – экономически эффективными, сколько легитимизированными извне⁹. В этой связи понятие оценки эффективности для организаций расширяется – при соответствии нововведений в социальную политику федеральной и региональной демографической повестке вопрос оценки их эффективности может ставиться не только в русле оценки экономических аспектов, но еще и социальных, и политических составляющих широко понимаемой эффективности.

Теория социального обмена имеет довольно длительную историю для анализа взаимодействий в сфере труда [18] – трудовые отношения рассматриваются как взаимный обмен ресурсами и обязательствами между работником и работодателем. Реализация бизнесом социальной ответственности с этой точки зрения является ресурсом, получение которого работником формирует у последнего обязательства перед работодателем. Успешным результатом взаимодействия с точки зрения теории социального обмена должна являться удовлетворенность сторонами интеракцией.

Факторы, влияющие на результативность мер, с позиции теории социального обмена изучаются разными исследователями. Valmori с коллегами сделали вывод о том, что важнее не количество, а качество мер, а также учет индивидуальных различий при разработке эффективных программ льгот [19]. Опора на теорию социального обмена предопределяет возможность прогнозирования результатов обмена на основе данных о его содержании [20], в частности – возможность давать прогнозные оценки уровня приверженности, вовлеченности и мотивации сотрудников [21].

Опора на две теории, одна из которых относится к макро-, а вторая – к мезоуровню социологического и экономического знания, обосновывается, с нашей точки зрения, тем, что мотивы работодателей, связанные с введением семейно-ориентированных мер поддержки работающих, могут основываться как на государственной демографической политике, провозгласившей значимость вовлечения бизнеса в решение демографических задач регионов и страны в целом, так и на необходимости получать экономические и социальные эффекты от расширения или трансформации пакета социальных мер, направляемых в условиях демографических вызовов еще и на семьи сотрудников.

Цель нашего исследования состоит в выявлении отношения работающих и работодателей к феномену вовлечения бизнеса в демографическую повестку на примере Свердловской области.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В 2024 и 2025 гг. в Свердловской области была проведена серия социологических исследований, направленных на выявление отношения работающего населения и работодателей к корпоративным практикам поддержки семей работников.

Первое исследование являлось частью широкого опроса работающего населения репродуктивного возраста в трех федеральных округах – УрФО, СФО, СЗФО, который проводился в октябре 2024 г., объем выборочной совокупности составил 2520 чел. (по 840 чел. в федеральном округе, каждый из которых представлен пятью субъектами РФ¹⁰), но для целей данного анализа использовались только ответы респондентов, проживающих в Свердловской области (303 чел.). Данные собирались 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 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%.

Второе исследование было специально организовано в Свердловской области межведомственной рабочей группой по формированию сборника «Демографические практики предприятий Свердловской области» и подготовке проекта корпоративного демографического стандарта Свердловской области и проводилось несколькими организациями: Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей, Федерацией профсоюзов Свердловской области, Министерством экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области, Департаментом по труду и занятости населения Свердловской области, Школой государственного управления и предпринимательства УрФУ. В данном онлайн-опросе приняли участие 1030 респондентов, представляющих работающее население Свердловской области. Опрос

⁹ Мейер Дж., Роуэн Б. Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // Классика новой экономической социологии / сост. В. В. Радаев, Г. Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ, 2014. С. 133–163.

¹⁰ С подробными результатами этого исследования можно ознакомиться, например, в работе: Багирова А. П. Корпоративная демография: баланс интересов государства, бизнеса и населения в регионах России // Экономика региона. 2025. 21 (4). С. 1109–1121. – URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-4-13> (дата обращения: 13.02.2026).

проводился в сентябре-ноябре 2025 г. Неслучайный дизайн выборки в определенной степени нивелировался тем, что это исследование носило повторный характер, а собранные в нем данные рассматривались, скорее, как подтверждающие информацию, собранную в первом исследовании, рекрутинг респондентов в котором был случайным.

В каждом из опросов респондентам предлагалось оценить свое отношение к работодателям, реализующим меры поддержки семей работников, а также сделать оценку 26 различных мер поддержки семей сотрудников со стороны работодателей по совокупности параметров. Список этих мер составлялся на основе нескольких источников¹¹, а оцениваемые параметры включали необходимость – с точки зрения работающих – конкретной меры для общества, ее полезность для их семьи, возможность содействия той или иной меры принятию решения о рождении ребенка, оценку степени привлекательности организации в случае реализации ею той или иной меры. Кроме того, мы оценивали распространенность всех 26 мер на предприятиях Свердловской области, задавая респондентам прямые вопросы. 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). Для выявления отношения работающих к работодателям, реализующим меры семейно-ориентированной поддержки, мы также задавали вопросы о чувствах, предусмотрев возможность выбора позитивно и негативно окрашенных вариантов.

Количественный анализ данных двух опросов проводился в SPSS 22.0 и включал описательную статистику, а также корреляционный анализ. Для проведения корреляционного анализа формировалась дополнительная база данных, в которой единицей анализа выступала конкретная мера, а параметрами – ее распространенность на предприятиях Свердловской области (доля респондентов, отметивших наличие меры на своем месте работы), полезность для семьи (доля опрошенных, утвердительно ответивших на вопрос о полезности меры для их семей), привлекательность для бизнеса (доля респондентов, отметивших привлекательность меры для работодателя с точки зрения бизнес-партнеров и общества в целом), потенциал содействия принятию

решений о рождении детей (доля респондентов, видящих в мере потенциал демографического характера). Взаимосвязи между разными параметрами мер оценивались с помощью коэффициента Спирмена.

Помимо количественной была реализована качественная стратегия исследования – глубинные интервью с работодателями российских компаний, которые проводились в тех же трех федеральных округах (УрФО, СФО, СЗФО) и охватывали руководство малых, средних и крупных предприятий, продвигающих и не продвигающих во внешнюю среду реализацию мер поддержки семей работников. Для целей настоящего исследования анализировались только интервью, проведенные в Свердловской области с мая по декабрь 2025 г. (N=18).

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Данные, собранные в обеих волнах опроса работающих, полностью совпали в главной позиции: абсолютное большинство – 82% работающего населения – поддержку работников с детьми со стороны работодателя считают необходимой. Эта убежденность устойчива и статистически значимо не различается у респондентов разного пола, возраста, семейного положения, работающих на предприятиях с разной численностью персонала.

Как показали данные наших опросов, работники формируют особое отношение к работодателю, реализующему меры поддержки их семей. Острота конфликта семьи и работы, как и восприятие сложности родительского труда, в этом случае у работающих снижается, что подтверждает результаты исследований зарубежных ученых, рассматривающих корпоративную демографическую политику как фактор снижения конфликта между семьей и работой [3]. Наши же результаты расширяют это представление, демонстрируя через ответы респондентов на проективные вопросы, что в условиях низкой распространенности мер корпоративной семейной поддержки их введение работодателями может стать сигналом и для соискателей рабочих мест – сигналом, свидетельствующим о потенциальной возможности смягчения такого конфликта на данном предприятии. Кроме того, в случае наличия пакета корпоративных мер, направленных на семьи работников, меняются и чувства работающих по отношению к профессиональной деятельности – повышается ощущение собственной значимости для работодателя, уходит страх потери работы в связи с рождением ребенка (рисунок 1). Частота выборов оценок за два года в целом устойчива.

¹¹ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса / под ред. В. Л. Иваницкого, С. Н. Шишарева. М.: ДПК Пресс, 2024. 160 с.

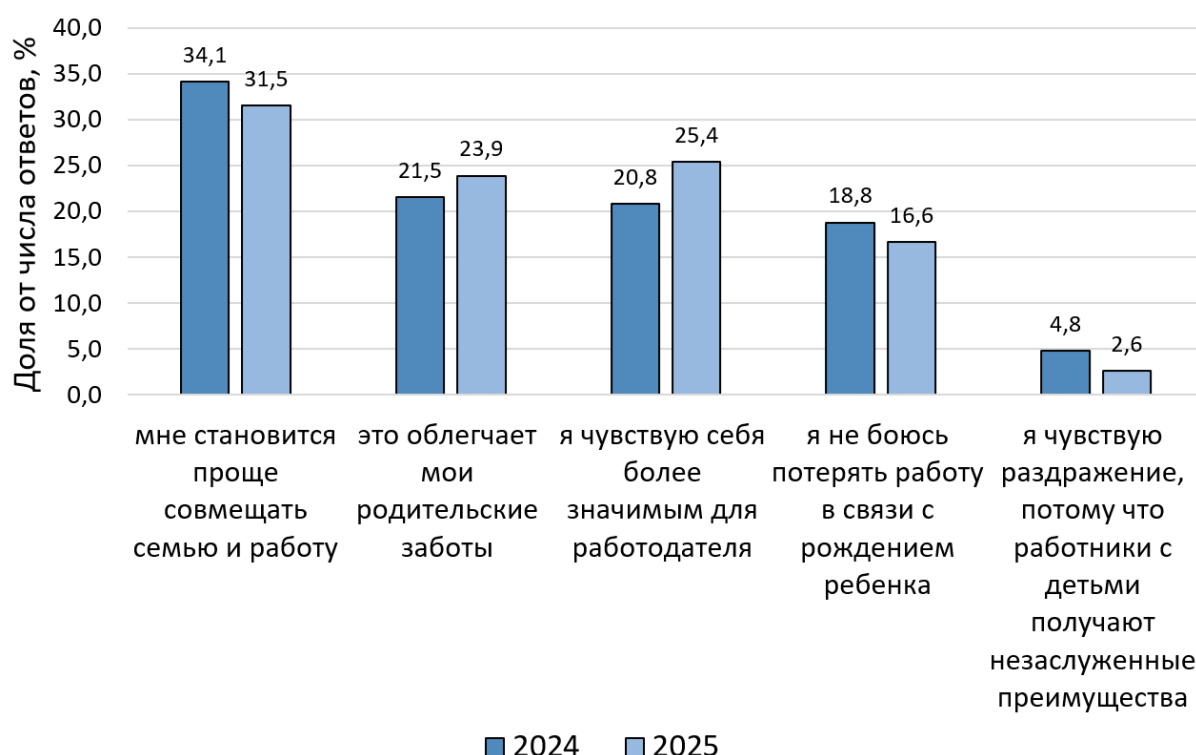


Рисунок 1 – Чувства работающих при реализации работодателями мер, направленных на семьи работников (% от числа ответов)
Figure 1 – Feelings of employees when employers implement measures aimed at supporting employees' families (% of the number of responses)

В интервью с работодателями звучат разные мотивы реализации политики, направленной на семьи работников. Мотив заботы о сотрудниках выражается через концепты патернализма, «воспроизводства добра», при этом не исключается возможность обмена ресурсами лояльности и роста вовлеченности персонала – таким образом демонстрируется своего рода «позиция нематериального прагматизма»:

«Стимул... да просто доброе отношение. Мне нравится, когда люди ко мне относятся с добром, я всегда отвечаю. Потому что я работал в разных заведениях, <...> где начальству было абсолютно плевать вообще. Им главное – единица сотрудника, и никаким образом, кроме как заработной платой, это не поощряется. <...> Ну, короче, не было такого ощущения, что ты как в семье какой-то, да, вот так скажем. <...> Я создаю такую... экосистему, чтобы они чувствовали, что о них есть забота какая-то помимо денег, помимо основных» (Свердловская область, малый бизнес).

«Лояльность сотрудников и компании – это очень комплексная история, которая <...> складывается за счет вот таких мелких кирпичиков. То есть ты, с одной стороны, им организуешь комфортную жизнь в рамках компании, даешь возможность им классно отдохнуть на корпоративе, и ты говоришь: “Если у тебя есть или появляется семья – мы тебя тоже в этом плане поддерживаем”. Это <...> совокупно дает какое-то общее,

хорошее впечатление компании о том, что компания о тебе заботится» (Свердловская область, малый бизнес).

Противоположная позиция – модель, скорее, материального прагматизма, преследования экономических интересов бизнеса – в интервью с работодателями артикулируется в терминах возможности удержания сотрудников с помощью пакетов мер поддержки их семей, экономии на поиске и привлечении новых кандидатов. В конечном итоге все эти аспекты демонстрируют экономическую мотивацию расширения социального пакета в сторону поддержки семей сотрудников и убежденность в связи между такого рода мерами и эффективностью деятельности предприятия.

«Есть общепринятое понимание, что, например, в компаниях достаточно известных сильных брендов <...> могут не переплачивать..., даже не платить “в рынке”, но при этом есть определенные социальные фишки и какой-то сильный бренд. <...> Этот тандем способен удерживать сотрудников» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Ну это уже дошло до состояния стратегического мышления, проблема стала настолько большой, что она переходит в разряд стратегических. <...> Тут какая альтернатива – либо строить общежитие и привлекать вахтовый персонал, либо строить дома, развивать школы, садики и благоустраивать город, ради того

чтобы здесь были местные сотрудники. В конечном итоге **местный сотрудник** <...> **дешевле вахтового персонала**, потому что вахтовому персоналу все равно надо построить жилье, ему надо по трудовому кодексу еще оплачивать проезд от места проживания до работы. И, как показывает практика, этот персонал не очень-то себя связывает с предприятием, он в любой момент встает и уходит или с переезда просто не возвращается. Ты его ждешь, он к тебе не возвращается, поэтому **лучше работать с теми, кто живет здесь, в городе**» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Это формирует определенное представление, и на этапе уже первого контакта это позволяет сформировать у соискателя определенный образ компании, который как бы откликается в его душе. Это повышает вероятность того, что он в компании как кандидат **закрепится**, и он, скорее всего, дойдет до финальной стадии, будет **заинтересован в том, чтобы получить предложение от компании**» (Свердловская область, малый бизнес).

Наконец, в интервью демонстрируется и модель практик поддержки семей сотрудников как традиция, устойчивость и преемственность, не предполагающая пересмотра ценности реализуемых мер ни для сотрудников, ни для работодателей.

«Это история предприятия и желание **собственников и менеджмента компаний эту историю сохранять**. Потому что я знаю примеры, когда все, что было, уничтожали на корню, допустим, вот эту наработанную практику. <...> У нас собственники предприятия считают наличие социальной политики важным аспектом, поэтому у нас есть отдельный бюджет, есть коллективный договор» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Просто да, так **принято**, <...> **каждый человек, у которого есть дети, он <...> желает, чтобы дети ходили на ёлки**. И поэтому, когда объявляется этот момент ёлок, то начинают люди участвовать и в костюмировании, и в спектаклях» (Свердловская область, малый бизнес).

Отдельно в интервью выяснялась роль руководителя, собственника предприятия при принятии решений относительно введения мер поддержки семей работников. Толчком к управленческим решениям в отношении не самых очевидных мер поддержки работников стали эмпатия к семейным сотрудникам, понимание сложностей родительского труда, высокая ценность семьи в иерархии жизненных ценностей самих руководителей, их убежденность в необходимости подобного формата

продвижения семейных ценностей в коллектив предприятия.

«Политика, прежде всего, высшего руководства компаний, собственников и тому подобное, поскольку они сами тоже родители, многодетные родители. Для них ценность семьи – это очень важная часть их жизни, и, соответственно, это в рамках организации тоже отражение свое находит» (Свердловская область, крупный бизнес).

«Вот поэтому отношусь позитивно к таким [вовлеченным в жизнь детей] отцам, потому что сам такой» (Свердловская область, малый бизнес).

Интервью позволили зафиксировать широкое многообразие мер поддержки семей работников, реализуемых на предприятиях. Они могут быть классифицированы по разным основаниям:

- закрепление в локальных нормативных актах – меры закрепленные и не закрепленные;
- связь с материальными затратами – меры, связанные и не связанные с материальными затратами;
- осознание работодателями экономических эффектов от реализации мер – меры с осознаваемыми и неосознаваемыми эффектами;
- регулярность мер – меры, носящие регулярный или разовый характер;
- продвижение во внешнюю среду – меры, информация о которых носит открытый либо замкнутый на персонале предприятия характер.

В таблице 1 представлены оценки работающим населением Свердловской области 26 мер по параметрам востребованности для общества, полезности для семьи, результативности для работодателя, в таблице 2 – меры, набравшие наибольшие частоты по каждому параметру (ТОП-5).

Данные таблиц 1 и 2 показывают, что меры-лидеры по различным параметрам достаточно сильно различаются. Наиболее распространенные меры не всегда оцениваются как привлекательные для бизнеса и как имеющие потенциал влияния на принятие семей работников репродуктивных решений. Наглядно это демонстрируют данные, представленные в таблице 3. Заметно, что в глазах работающего населения достаточно близкими представляются оценки полезности мер для семей и их привлекательности для бизнеса, а также возможности содействия рождению детей и привлекательности для бизнеса – это означает, что для персонала предприятий Свердловской области цели социальной политики работодателей не противостоят друг другу – население видит в ней как поддержку семейной жизнедеятельности, так и выгоды для самого бизнеса.

Таблица 1 – Оценки работающим населением Свердловской области мер со стороны работодателей, направленных на поддержку семей работников (по данным исследований 2024 и 2025 гг.)**Table 1** – Assessments by the working population of Sverdlovsk Oblast of employer measures aimed at supporting employees' families (based on research data from 2024 and 2025)

№	Меры со стороны работодателя, направленные на поддержку семей работников	Доля респондентов, оценивших:					
		востребованность меры для российского общества, % (данные 2024 г.)	информированность о наличии меры, % (данные 2024 г.)	полезность меры для семьи, % (данные 2024 г.)	привлекательность меры для бизнеса, % (данные 2024 г.)	возможность содействия меры принятию решений о рождении ребенка, % (данные 2024 г.)	распространенность меры на предприятиях Свердловской области, % (данные 2025 г.)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка	82,2	18,8	78,5	86,5	82,0	40,5
2	Возможность удаленной работы для сотрудников с детьми	72,9	11,9	71,9	82,2	82,8	5,2
3	Дополнительные оплачиваемые отпуска работникам с детьми	72,3	6,3	72,9	85,5	84,0	11,3
4	Неполный рабочий день для сотрудников с детьми до 14 лет с сохранением заработной платы	60,7	4,6	63,0	79,2	80,8	7,1
5	Выходной день (дни) в связи с семейными событиями	80,2	17,5	82,5	84,2	77,6	28,3
6	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	83,5	17,8	78,5	84,8	72,8	39,3
7	Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников	80,9	11,6	80,2	90,4	93,6	12,4
8	Выплата от организации при рождении ребенка	85,5	26,1	80,9	91,1	93,6	43,2
9	Выплата от организации при заключении официального брака	63,0	11,9	61,7	79,5	74,8	35,1
10	Выплаты от организации семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям	79,2	13,2	72,9	87,1	90,8	19,7
11	Выплата к началу учебного года	77,9	11,9	81,5	88,1	80,4	25,2
12	Организация доставки детей в детский сад, школу, на дополнительные занятия	48,2	2,6	48,8	74,6	74,4	3,6
13	Оплачиваемые работодателем места в детских садах/школах/колледжах/вузах для детей сотрудников	72,3	12,5	72,6	88,1	90,0	8,8
14	Оплачиваемые работодателем дополнительные занятия по развитию детей	58,7	3,0	65,0	80,2	77,6	3,9
15	Скидки членам семьи сотрудника на продукцию/услуги организации	77,6	15,5	72,9	81,2	64,8	16,5
16	Детские комнаты/уголки для кратковременного пребывания детей на работе родителей	60,4	7,3	52,5	72,6	69,2	1,5
17	Оплата отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях	84,8	26,1	80,5	89,1	84,0	37,0
18	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей	83,2	24,4	83,2	90,1	84,0	38,0

1	2	3	4	5	6	7	8
19	Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи	81,5	19,5	84,8	91,1	91,6	16,1
20	Оплата услуг психолога сотруднику и членам его семьи	41,9	3,0	47,2	62,7	52,8	3,0
21	Оплата услуг по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	69,3	4,0	61,4	80,9	75,6	3,1
22	Новогодние праздники для детей сотрудников	86,5	31,4	81,5	87,5	74,8	40,3
23	Новогодние и иные подарки для детей сотрудников	94,1	40,3	86,8	88,4	76,4	56,1
24	Оплата спортивных и физкультурных занятий для сотрудников и их семей	65,7	9,6	70,0	79,9	66,8	12,9
25	Досуговые, спортивные и другие корпоративные мероприятия для семей сотрудников	75,9	17,8	68,6	80,2	69,2	25,8
26	Консультирование сотрудников о доступных им мерах поддержки семьи	81,2	5,9	75,2	76,9	72,4	18,2

Таблица 2 – Меры, занявшие по анализируемым параметрам лидерские позиции

Table 2 – Leading measures according to the analyzed parameters

№	Меры со стороны работодателя, направленные на поддержку семей работников	востребованность мер для российского общества (данные 2024 г.)	информированность о наличии мер (данные 2024 г.)	полезность мер для семьи (данные 2024 г.)	привлекательность мер для бизнеса (данные 2024 г.)	возможность содействия мерой принятию решений о рождении ребенка (данные 2024 г.)	распространенность мер на предприятиях Свердловской области (данные 2025 г.)
1	Новогодние и иные подарки для детей сотрудников	V	V	V			V
2	Выплата от организации при рождении ребенка	V	V		V	V	V
3	Выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка						V
4	Новогодние праздники для детей сотрудников	V	V	V			V
5	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	V					V
6	Оплата санаторно-курортного лечения сотрудников и членов их семей		V	V	V		
7	Оплата отдыха детей в санаториях, детских оздоровительных лагерях	V	V		V		
8	Выходной день (дни) в связи с семейными событиями			V			
9	Выплата к началу учебного года			V			
10	Выплаты от организации семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям					V	
11	Оплата медицинских услуг сотруднику и членам его семьи			V	V	V	
12	Помощь в приобретении жилья семьям сотрудников				V	V	
13	Оплачиваемые работодателем места в детских садах / школах / колледжах / вузах для детей сотрудников					V	

В то же время результаты расчетов показывают, что те меры, которые сегодня существуют на предприятиях области, в первую очередь ощущаются как полезные для семей сотрудников, во вторую – как привлекательные для бизнеса, и только в третью – как имеющие потенциал содействия принятию решений о рождении детей, т. е. как работающие на задачи повышения рождаемости. К таким мерам население относит выплаты от организации при рождении детей, выплаты семьям с детьми до 3 лет, многодетным семьям, оплату медицинских услуг сотруднику и членам его семьи, помощь в приобретении жилья семьям сотрудников,

оплачиваемые работодателем места в детских садах/школах/колледжах/вузах для детей сотрудников. Наиболее же распространены сегодня другие меры – новогодние и иные подарки для детей сотрудников, новогодние праздники для детей сотрудников, выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе, выбор времени отпуска сотрудником, имеющим ребенка. Лишь одна мера – выплата от организации при рождении ребенка – одновременно находится в топе мер и по востребованности, и по результативности для предприятия, и по потенциалу воздействия на решение о рождении ребенка.

Таблица 3 – Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена по оцениваемым параметрам мер
Table 3 – Spearman’s rank correlation coefficients for the evaluated parameters of measures

Параметры мер	Полезность мер для семьи (2024)	Привлекательность для бизнеса (2024)	Потенциал содействия принятию решений о рождении детей (2024)
Полезность мер для семьи (2024)	1	–	–
Привлекательность для бизнеса (2024)	0,832	1	–
Потенциал содействия принятию решений о рождении детей (2024)	0,487	0,777	1
Распространенность мер на предприятиях Свердловской области (2025)	0,742	0,576	0,205

Потенциальная результативность мер замедлялась и через вопрос работающему населению репродуктивного возраста о возможности мер поддержки от работодателя способствовать семейным решениям. В целом – возможность позитивного демографического содействия видит

более половины респондентов (таблица 4). Это позитивное воздействие связывается с рождением детей всех очередностей, при этом самый сильный эффект мер оценивается работающим населением как возможный по отношению к рождению первого ребенка.

Таблица 4 – Мнения работающего населения репродуктивного возраста о возможности работодателя, реализующего меры поддержки семей, содействовать принятию семейных решений
Table 4 – Opinions of the working population of reproductive age on the ability of employers implementing family support measures to facilitate family-related decision-making

Возможность мер поддержки содействовать принятию семейных решений	Доля респондентов, считающих, что работодатели могут содействовать принятию семейных решений, связанных с: (%)							
	созданием семьи/заключением официального брака		рождением первенца		рождением второго ребенка		рождением третьего и последующих детей	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
Могут	40,9	34,9	51,5	37,2	42,6	33,3	42,2	30,5
Скорее могут	23,4	23,8	24,1	22,5	32,3	23,8	29,4	21,2
Скорее не могут	17,8	9,6	10,6	7,8	10,9	7,5	13,9	9,3
Не могут	10,9	10,9	8,3	10,3	8,3	11,6	7,9	12,1
Затрудняюсь ответить	7,0	20,9	5,5	22,2	5,9	23,8	6,6	26,9
Итого	100	100	100	100	100	100	100	100
могут содействовать (в той или иной степени)	64,3	58,7	75,6	59,7	74,9	57,1	71,6	51,7
не могут содействовать (в той или иной степени)	28,7	20,4	18,9	18,1	19,2	19,1	21,8	21,4

■ ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

На предприятиях Свердловской области, где проведены две волны опроса, сегодня реализуются самые разные меры поддержки семей работников. Лидером семейно-ориентированных программ, по данным ЭКГ-рейтинга¹², в регионе является АО «ПФ «СКБ Контур», которое реализует систему мер, направленных как на персонал, так и во внешнюю среду, при этом возможности поддержки семей сотрудников отличаются значительной вариативностью (самостоятельный выбор сотрудником страховой компании по программе ДМС для себя и членов своих семей; новогодние подарки детям сотрудников в возрасте от 3 месяцев до 11 лет с возможностью использования купона от компании для выбора подарка; 5-дневный оплачиваемый компанией отпуск отцам при рождении ребенка и др.)¹³. В то же время данные национальной платформы ЭКГ-рейтинга демонстрируют, что на предприятиях Свердловской области процесс внедрения корпоративных демографических программ находится в процессе своего становления. Отметим, что интервью с работодателями демонстрируют гораздо более широкий спектр имеющихся на предприятиях Свердловской области мер, нежели это зафиксировано данными национального портала ЭКГ-рейтинга.

В последние годы в нашем регионе идет процесс популяризации корпоративных политик, направленных на семьи сотрудников. Так, например, в 2023 году в конкурс, ежегодного проводимый Свердловским областным Союзом промышленников и предпринимателей, Уральской Торгово-промышленной палатой и Свердловским областным фондом поддержки предпринимательства, была включена номинация «За корпоративное укрепление семейных ценностей». Победитель – ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА» – была отобрана на основании методики, включившей в себя экспертную оценку наличия системы мероприятий по продвижению семейных ценностей (включая меры материального и нематериального характера), предпочтений для сотрудников с семейными обязанностями, информационного продвижения мер, мероприятий, открытости политики.

Задачи популяризации вовлечения регионального бизнеса в демографическую повестку, масштабирования имеющихся на отдельных предприятиях практик поддержки семей работников решаются сегодня и на уровне Правительства Свердловской области. Начиная с 2025 г., в регионе работает межведомственная рабочая группа по формированию сборника «Демографические

практики предприятий Свердловской области» и подготовке проекта корпоративного демографического стандарта Свердловской области, куда включены представители органов государственного управления (Министерства экономики, инвестиций и территориального развития Свердловской области, Департамента по труду и занятости населения Свердловской области и др.), некоммерческого сектора (Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей, Федерация профсоюзов Свердловской области) и науки (Уральский федеральный университет). Постановлением Правительства Свердловской области «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области», принятым в ноябре 2025 г.¹⁴, предусмотрен учет ЭКГ-рейтинга предприятий при оценке заявок об участии в конкурсном отборе на право получения грантов в форме субсидий из областного бюджета, привлечении работодателей к выработке решений по вопросам развития предпринимательской и инвестиционной деятельности в регионе, организации выставочно-ярмарочных и конгрессных мероприятий, проводимых при участии Свердловской области.

Результаты проведенного нами исследования показывают значимость разработки корпоративного демографического стандарта для предприятий Свердловской области. Представляется целесообразным включение в него примеров лучших практик ведения демографически ответственного бизнеса; рекомендаций работодателям по разработке гибкого, дифференцированного пакета мер семейно-ориентированной поддержки работников на основе параметров их востребованности и полезности для семей, предполагаемой отдачи и социально-экономических эффектов для работодателей; учет ЭКГ- и КПД-рейтингов в совершенствовании региональной экономической и демографической политики; выстраивание в регионе целенаправленной работы, направленной на повышение позиций предприятий Свердловской области в данных рейтингах; продвижение организаций-лидеров демографически ответственного бизнеса; включение в число адресатов регионального корпоративного демографического стандарта работодателей из коммерческого и некоммерческого секторов, а также бюджетных организаций. Кроме того, на основании результатов проведенного исследования представляется целесообразным увязать рекомендуемые Стандартом корпоративные меры с мерами государственной демографической политики, предусмотреть прогрессивную систему поддержки работодателей, реализующих корпоративные демографические

¹² ЭКГ-рейтинг.пф. – URL: <https://xn----etbbhpfd3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения: 12.02.2026).

¹³ Корпоративный демографический стандарт: лучшие практики ответственного бизнеса (по материалам ЭКГ-рейтинга) / С. В. Белогузов и др.; под ред. В. Л. Иванецкого, С. Н. Шишкарёва. М.: Институт демографической политики имени Д. И. Менделеева, 2026. 444 с.

¹⁴ Постановление Правительства Свердловской области от 26.11.2025 № 638-ПП «О развитии ответственного ведения бизнеса в Свердловской области». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6600202511280014?index=1> (дата обращения: 18.04.2026).

меры, включающую репутационные инструменты, информационную поддержку со стороны органов власти региона, помощь в разработке и пересмотре мер, в оценке эффективности мер для работодателя и др. – при формировании системы государственной поддержки представляется целесообразным учитывать наличие у работодателей как экономических, так и неэкономических мотивов реализации мер, направленных на семьи работников. Кроме того, среди ключевых принципов реализации регионального корпоративного демографического стандарта важно предусмотреть выстраивание системы мониторинга экономической эффективности мер для работодателя и демографической эффективности мер для региона; ориентир на системную деятельность, направленную на повышение доказательности корпоративных демографических политик, реализуемых работодателями региона, а также вовлечение науки и третьего сектора в качестве модератора этой актуальной для региона повестки.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В России сегодня в дополнение к федеральным мерам созданы институциональные возможности и развиваются различные региональные системы стимулирования рождаемости, которые в разной степени опираются на бизнес и предполагают разную степень его вовлечения. Невысокая распространенность в Свердловской области предприятий, на которых реализуются комплексные системы поддержки семей сотрудников, при широкой представленности практик корпоративной демографии в ряде российских регионов, заставляет искать новые эффективные механизмы расширения этого явления. Возможное решение может опираться на синтез двух теорий – неоинституциональной и теории социального обмена. С этой точки зрения обоснованность внедрения Корпоративного демографического стандарта Свердловской области выглядит однозначной. Даже если на старте работодатели будут внедрять практики просемейной поддержки под давлением внешней среды (например, чтобы соответствовать нормам этого Стандарта, чтобы копировать предприятия-лидеры), то далее этот внешний импульс может, запустив механизм социального обмена между работодателями и сотрудниками, привести к сильной обратной связи – росту лояльности и вовлеченности персонала. На следующем этапе новые предприятия будут вводить меры, опираясь не только на внешнее давление, но и осознавая эффективность подобной политики для бизнеса. Следовательно, если неоинституциональная теория может объяснить, каким образом происходит первоначальное вовлечение предприятий

в демографическую повестку, то теория социального обмена может показать, как семейно-ориентированные практики для бизнеса могут становиться ценными и эффективными.

Результаты двух волн опроса 2024 и 2025 гг. демонстрируют позитивное восприятие работающим населением мер со стороны работодателей, направленных на поддержку семей. Ключевая задача сегодня – оценить экономическую и социальную эффективность реализации мер в стратегическом плане и внятно донести ее до работодателей. Информация для работодателей также должна включать варианты мер, примеры успешных и эффективных для бизнеса практик, инструменты оценивания экономической и социальной эффективности нововведений, понимание разной потенциальной эффективности разных мер – все это определяет потенциально эффективные точки приложения усилий для работодателей.

Наши результаты могут быть востребованы и органами исполнительной власти субъектов РФ, ответственными за реализацию национального проекта «Семья» и демографические показатели, включенные в показатели эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и деятельности исполнительных органов субъектов РФ¹⁵ – это связано с тем, что они демонстрируют приоритетность конкретного набора корпоративных демографических мер для создания условий к их тиражированию и продвижению. Мы показали, что не все корпоративные меры могут содействовать принятию семьями решений относительно рождения следующий детей, в связи с чем органам исполнительной власти важно стимулировать предприятия к включению в их социальные пакеты мер, направленных не только на повышение привлекательности бизнеса, но и на демографическую результативность этой деятельности.

Сегодня со стороны органов исполнительной власти и местного самоуправления, бизнес-ассоциаций необходимы разные меры для работодателей с разной мотивацией: от пересмотра существующих по традиции мер – до четкого обозначения экономических и репутационных эффектов от их реализации; от помощи в разработке мер – до закрепления гарантий, административной и финансовой поддержки от регионов предприятиям, вовлеченным в демографическую повестку.

В целом, учитывая большое разнообразие реализуемых сегодня мер на предприятиях крупного, среднего и малого бизнеса, можно говорить, наверное, о происходящем на наших глазах первом – стихийном – этапе формирования портфелей мер. Для того, чтобы эти меры действительно

¹⁵ Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения: 23.02.2026).

заработали и стали бы эффективными для всех заинтересованных – работодателей, государства и населения, – необходимо перейти к системному пониманию участия работодателей в этом процессе, стимулирующему их занимать особую позицию корпоративной гражданственности в демографической сфере – позицию, при которой

организации выступают активными участниками публичной демографической политики и включают национальные задачи по повышению качества и продолжительности жизни, поддержке семей, родительства и детства, сохранению трудового потенциала и развитию человеческого капитала в стратегии развития своего бизнеса.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Li Z. D., Zhang B. Family-friendly policy evolution: a bibliometric study // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. Article 303. DOI 10.1057/s41599-023-01784-x. EDN OFBPFY.
2. Blom R., Jaspers E., Knies E., van der Lippe T. Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes // *Journal of Vocational Behavior*. 2025. Vol. 157. Article 104091. DOI 10.1016/j.jvb.2025.104091. EDN VNEZJG.
3. Cavagnis L., Russo C., Danioni F., Barni D. Promoting Women's Well-Being: A Systematic Review of Protective Factors for Work-Family Conflict // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, № 21. Article 6992. DOI 10.3390/ijerph20216992. EDN EHETHO.
4. Bello B. G., Tula S. T., Omotoye G. B., Kess-Momoh A. J., Daraojimba A. I. Work-life balance and its impact in modern organizations: an HR review // *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 21, № 1. Pp. 1162–1173. DOI 10.30574/wjarr.2024.21.1.0106. EDN FBRCSSQ.
5. Pátkai Bende A. Family-friendly workplaces in the public and private sectors // *International Journal of Organizational Analysis*. 2026. Vol. 34, № 12. Pp. 33–52. DOI 10.1108/IJOA-07-2025-5721. EDN FFTEJS.
6. Щеголев И. О. Ответственный бизнес как основа устойчивого развития государства // *Бюджет*. 2024. № 11 (263). С. 14–16. EDN EENEPK.
7. Радишевская А. А. Эволюция корпоративной демографической политики: от инициативы бизнеса к концептуализации политики // *Вопросы управления*. 2026. Т. 20. № 1. С. 147–163. EDN HQQSGI.
8. Кривохижин О. Ю. Чем ЭКГ-рейтинг отличается от других подобных инструментов // *Бюджет*. 2024. № 11 (263). С. 39–40. EDN EOWGNA.
9. Харитонов Т. В. Организационно-методические основы формирования и продвижения ЭКГ-рейтинга регионов // *Экономические науки*. 2025. № 251. С. 47–52. DOI 10.14451/1.251.47. EDN RCDYRH.
10. Ниязметов А. К. ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса как основа оценки деловой репутации // *Стандарты и качество*. 2025. № 1. С. 60–62. EDN NEKDGZ.
11. Шубат О. М., Радишевская А. А. Корпоративная гражданственность: обзор научных публикаций // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2025. Т. 18. № 4. С. 268–284. DOI 10.15838/esc.2025.4.100.15. EDN VNXRSO.
12. Багирова А. П. Корпоративная гражданственность в демографической сфере как новая тема исследований в современной России // *Народонаселение*. 2025. Т. 28. № 1. С. 27–39. DOI 10.24412/1561-7785-2025-1-27-39. EDN WHPYEL.
13. Вавилова А. С. Корпоративная демографическая политика: перспективы внедрения практик в российских организациях // *Демографические факторы адаптации населения к глобальным социально-экономическим вызовам : сб. науч. ст. / под ред. О. А. Козловой и др. Екатеринбург, 2023. С. 660–668. DOI 10.17059/udf-2023-7-3. EDN XEWGNG.*
14. Багирова А. П., Колчинская В. Ю., Соколова Е. Ю., Абилова М. Г. Новые возможности вовлечения вузов в демографическую повестку: региональный кейс // *Высшее образование в России*. 2025. Т. 34. № 4. С. 80–100. DOI 10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100. EDN JGRUXR.
15. Вавилова А. С., Низковская Ю. В. Возможности включения высшего образования в процесс формирования корпоративной гражданственности в демографической сфере // *Образование и наука*. 2026. Т. 28. № 1. С. 140–164. DOI 10.17853/1994-5639-2026-1-140-164. EDN GYMMI.
16. Мехова А. А., Воробьева И. Н., Вавилова А. С. Корпоративные демографические практики бизнеса: отношение российских студентов как будущих работников // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2025. Т. 18. № 2. С. 163–179. DOI 10.15838/esc.2025.2.98.9. EDN CXIJGG.
17. Наберушкина Э., Бессчетнова О., Судоргин О. Семья и семейные ценности в представлениях молодого поколения // *The Journal of Social Policy Studies*. 2024. Т. 22. № 4. С. 697–714. DOI 10.17323/727-0634-2024-22-4-697-714. EDN ZIBQVB.
18. Gao B., Zhang X. Enterprise performance and talent innovation training in new enterprises based on social exchange theory and organizational

- psychology // Scientific Reports. 2026. Vol. 16, № 1. Article 4126. DOI 10.1038/s41598-025-34250-6. EDN EHVRVX.
 19. Valmori A., Reverberi E., Manzi C. One size does not fit all: Nurturing identity needs and job satisfaction through employee benefits across gender and age // PLOS ONE. 2025. Vol. 20, № 12. Article e0336808. DOI 10.1371/journal.pone.0336808. EDN KXYMVQ.
 20. Cao E., Jiang J., Duan Y., Peng H. A data-driven expectation prediction framework based on social exchange theory // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 12. Article 783116. DOI 10.3389/fpsyg.2021.783116. EDN WRZADQ.
 21. Gould-Williams J., Davies F. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes // Public Management Review. 2005. Vol. 7, № 1. Pp. 1–24. DOI 10.1080/1471903042000339392.
- ## REFERENCES
1. Li, Z. D., Zhang, B. (2023) Family-friendly policy evolution: A bibliometric study. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, article 303. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01784-x>. <https://elibrary.ru/ofbpfy>.
 2. Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., van der Lippe, T. (2025) Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 157, article 104091. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104091>. <https://elibrary.ru/vnezjg>.
 3. Cavagnis, L., Russo, C., Danioni, F., Barni, D. (2023) Promoting Women's Well-Being: A Systematic Review of Protective Factors for Work–Family Conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20 (21), article 6992. <https://doi.org/10.3390/ijerph20216992>. <https://elibrary.ru/ehetho>.
 4. Bello, B. G., Tula, S. T., Omotoye, G. B., Kess-Momoh, A. J., Daraojimba, A. I. (2024) Work–life balance and its impact in modern organizations: an HR review. *World Journal of Advanced Research and Review*, 21 (1), pp. 1162–1173. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0106>. <https://elibrary.ru/fbrcsq>.
 5. Pátkai Bende, A. (2026) Family-friendly workplaces in the public and private sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 34 (12), pp. 33–52. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2025-5721>. <https://elibrary.ru/fftfs>.
 6. Shchegolev, I. O. (2024) Responsible business as the basis for sustainable development of the state. *Budget*, 11 (263), pp. 14–16. <https://elibrary.ru/eehepk>.
 7. 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), pp. 147–163. <https://elibrary.ru/hqqsgj>.
 8. Krikhovizhin, O. Yu. (2024) How the ESG rating differs from other similar tools. *Budget*, 11 (263), pp. 39–40. <https://elibrary.ru/eowgna>.
 9. Kharitonova, T. V. (2025) Organizational and methodological foundations of the formation and promotion of the ECG rating of regions. *Economic Sciences*, 251, pp. 47–52. <https://elibrary.ru/rcdyrh>.
 10. Niyazmetov, A. K. (2025) ESG-rating of responsible business: as a basis for assessing business reputation. *Standards and Quality*, 1, pp. 60–62. <https://elibrary.ru/nekdgz>.
 11. Shubat, O. M., Radishevskaya, A. A. (2025) Corporate citizenship: An overview of scientific publications. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (4), pp. 268–284. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.4.100.15>. <https://elibrary.ru/vnxrso>.
 12. Bagirova, A. P. (2025) Corporate citizenship in the demographic sphere as a new research topic in modern Russia. *Population*, 28 (1), pp. 27–39. <https://doi.org/10.24412/1561-7785-2025-1-27-39>. <https://elibrary.ru/whpyel>.
 13. Vavilova, A. S. (2023) Corporate demographic policy: prospects for implementing practices in Russian organizations. In O. A. Kozlova et al. (Eds.), *Demographic factors of population adaptation to global socio-economic challenges*. Ekaterinburg, pp. 660–668. <https://elibrary.ru/xewgng>.
 14. Bagirova, A. P., Kolchinskaya, V. Yu., Sokolova, E. Yu., Abilova, M. G. (2025) New opportunities for involving universities in the demographic agenda: a regional case. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 34 (4), pp. 80–100. <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2025-34-4-80-100>. <https://elibrary.ru/jgruxr>.
 15. Vavilova, A. S., Nizkovskaya, Yu. V. (2026) Harnessing higher education to foster corporate citizenship within the demographic sphere. *The Education and science journal*, 28 (1), pp. 140–164. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2026-1-140-164>. <https://elibrary.ru/gvymmi>.
 16. Mekhova, A. A., Vorobieva, I. N., Vavilova, A. S. (2025) Corporate demographic business practices: Attitudes of Russian students as future employees. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 18 (2), pp. 163–179. <https://doi.org/10.15838/esc.2025.2.98.9>. <https://elibrary.ru/cxijgg>.
 17. Naberushkina, E., Besschetnova, O., Sudorgin, O. (2024) Family and family values in the perceptions of the younger generation. *The Journal of Social Policy Studies*, 22 (4), pp. 697–714. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.

- doi.org/10.17323/727-0634-2024-22-4-697-714.
<https://elibrary.ru/zibqvb>.
18. Gao, B., Zhang, X. (2026) Enterprise performance and talent innovation training in new enterprises based on social exchange theory and organizational psychology. *Scientific Reports*, 16 (1), article 4126. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-34250-6>. <https://elibrary.ru/ehvrvx>.
19. Valmori, A., Reverberi, E., Manzi, C. (2025) One size does not fit all: Nurturing identity needs and job satisfaction through employee benefits across gender and age. *PLOS ONE*, 20 (12), article e0336808. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0336808>. <https://elibrary.ru/kxymvq>.
20. Cao, E., Jiang, J., Duan, Y., Peng, H. (2022) A data-driven expectation prediction framework based on social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 12, article 783116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783116>. <https://elibrary.ru/wrzadq>.
21. Gould-Williams, J., Davies, F. (2005) Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), pp. 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>.