

## Корпоративная демографическая политика как инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала



**Анна Петровна**

**БАГИРОВА**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России

Б.Н. Ельцина

Екатеринбург, Российская Федерация

e-mail: a.p.bagirova@urfu.ru

ORCID: 0000-0001-5653-4093; ResearcherID: M-7440-2013



**Ася Сергеевна**

**ВАВИЛОВА**

Новосибирский государственный университет экономики и управления

«НИНХ»

Новосибирск, Российская Федерация

e-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru

ORCID: 0000-0003-0079-7024; ResearcherID: KDM-7720-2024



**Наталья Дмитриевна**

**БЛЕДНОВА**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России

Б.Н. Ельцина

Екатеринбург, Российская Федерация

e-mail: n.d.blednova@urfu.ru

ORCID: 0000-0001-5362-7905; ResearcherID: ABB-7517-2021

**Для цитирования:** Багирова А.П., Вавилова А.С., Бледнова Н.Д. (2024). Корпоративная демографическая политика как инструмент реализации стратегических интересов государства, бизнеса и персонала // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17. № 3. С. 137–153. DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.8

**For citation:** Bagirova A.P., Vavilova A.S., Blednova N.D. (2024). Corporate demographic policy as a tool for implementing the strategic interests of the state, business and employees. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17(3), 137–153. DOI: 10.15838/esc.2024.3.93.8

**Аннотация.** Демографическая повестка и трансформации современного рынка труда требуют актуализации концепции социальной ответственности бизнеса, в том числе в направлении поддержки сотрудников, имеющих семейные обязанности. Цель исследования состоит в разработке и апробации комплексной методики оценки существующих мер корпоративной демографической политики в российских организациях. Методологической базой для включения института бизнеса в реализацию демографической политики послужили неинституциональный теоретический подход и теории лояльности персонала. В основу эмпирического исследования положена авторская методика комплексной оценки мер корпоративной демографической политики по трем индикаторам: информированность работников о существовании мер, полезность мер для получателей и демографическая эффективность. Информационную базу составили материалы опроса 1000 респондентов, проживающих в Сибирском и Уральском федеральных округах. В ходе исследования получены следующие результаты: 1) система мер, направленных на поддержку российских работников и их семей, пока не является разветвленной, комплексной и устойчивой; 2) определены меры, лидирующие по информационному продвижению, оценкам полезности и потенциальному влиянию на репродуктивное поведение; выявлены меры, которые не распространены в российских организациях, но имеют потенциал влияния на принятие репродуктивных решений; 3) разработаны основы стратегии корпоративной социальной политики, направленной на поддержку государственной демографической повестки, развитие актуальных практик корпоративного управления, ориентированной на учет потребностей работников. Результаты исследования формируют представление о востребованном векторе стратегического планирования концепции социальной ответственности организаций, который, учитывая трансформации современного рынка труда, направлен одновременно на поддержку государственной демографической повестки и усиление корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративная демографическая политика, корпоративная социальная ответственность, человеческий капитал, оценка мер, государственная демографическая политика.

### Благодарность

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

### Введение

Реалии современного общества, такие как турбулентность экономики, трансформация рынка труда, обусловленная цифровизацией, кадровым дефицитом и изменением трудовой мотивации населения, определяют поиск российскими организациями новых инструментов политики социальной ответственности. Ее важность усиливается в связи с развивающейся в стране негативной демографической ситуацией – вопросы сбережения российского населения и развития человеческого потенциала звучат сегодня особенно актуально. В послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию, прозвучавшем 29 февраля 2024 г.<sup>1</sup>, озвучены новые меры государственной поддержки семей с детьми, анонсированы но-

вые национальные проекты социального характера. Все это дополняет те меры, которые уже реализуются в стране несколько лет и которые зафиксированы в Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года<sup>2</sup> и национальном проекте «Демография»<sup>3</sup>.

Социальные институты и сообщества могут выступать в качестве стейкхолдеров, участвующих в трансформации отдельных направлений государственной политики (Panikagova, 2019; Ревнава et al., 2022). Важность расширения списка социальных институтов, ответственных за формирование и развитие человеческого

<sup>1</sup> Послание Президента Федеральному Собранию. 29.02.2024. URL: <http://duma.gov.ru/legislative/documents/president/> (дата обращения 26.03.2024).

<sup>2</sup> Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года: Указ Президента РФ от 09.10.2007 № 1351.

<sup>3</sup> Паспорт национального проекта «Демография». URL: <http://government.ru/info/35559/> (дата обращения 10.03.2024).

капитала, обоснована в целом ряде научных исследований. Одним из таких социальных институтов выступает социальный институт бизнеса (Багирова, Вавилова, 2022; Шубат, 2014). Сегодня это направление социальной ответственности в России реализуется, как правило, крупными отраслевыми холдингами, компаниями, работающими в передовых отраслях экономики<sup>4</sup>. На совместном заседании ВЦИОМ и Ассоциации менеджеров был озвучен пул эффективных кейсов, реализуемых российскими компаниями по поддержке семейных сотрудников, однако эксперты отмечали, что для средних и малых предприятий такие практики пока не являются распространёнными<sup>5</sup>. Вместе с тем достижение эффекта от такого рода мер напрямую связано с их распространённостью на разных типах предприятий.

По данным ВЦИОМ, чуть больше половины россиян (58%) считают важной поддержкой семьи со стороны работодателя, так как именно он формирует социальные нормы и определяет стандарты поведения. При этом, согласно результатам опроса, в настоящее время лишь 33% семей с детьми получают поддержку от работодателей. Среди существующих мер, согласно приводимым данным, материальная помощь при рождении детей, предоставление дополнительных выходных для заключения брака и на время родов, материальная помощь во время беременности, оплата расходов на детский отдых и дополнительные выплаты сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком<sup>6</sup>.

Отметим, что начиная с 2023 года внимание государства, бизнеса и общества к теме взаимосвязи демографической и экономической подсистем общества заметно возросло. Потребность в формировании новых подходов к взаимодействию государства и корпоративного сектора по вопросам семьи и демографии была определена на Петербургском международ-

ном экономическом форуме<sup>7</sup>; в качестве меры поддержки ответственного бизнеса на Восточном экономическом форуме было озвучено решение о внедрении социального рейтинга (ЭКГ-рейтинг). Это универсальная оценка, направленная на определение уровня благонадежности, социальной и экологической ответственности предприятий и разработки стандарта социального капитала бизнеса на основе принципов ответственного ведения бизнеса<sup>8</sup>.

Реализация политики, направленной на поддержку сотрудников и их семей, влечет целый ряд преимуществ для организаций. Российскими и зарубежными учеными фиксируется влияние мер подобной политики на эффективность деятельности организаций и повышение их привлекательности как работодателей (Громова, 2020; Saurabh, Modi, 2013; Fore, 2019; Mullins et al., 2020; Wong et al., 2020). Согласно результатам зарубежных исследований, включение поддержки семейной жизни в ценности компании на уровне корпоративной культуры оказывает влияние на продуктивность сотрудников (Kim, Wiggins, 2011); использование гибких графиков отпусков и работы для сотрудников с детьми повышает уровень удовлетворенности и лояльности персонала (Камарова и др., 2023; Bourhis, Mekkaoui, 2010); в компаниях, которые субсидируют услуги по уходу за детьми, отмечается снижение текучести кадров (Lee, Hong, 2011).

В условиях занятости обоих супругов на рынке труда наличие в организации мер корпоративной поддержки сотрудников также является одним из инструментов смягчения конфликта между семьей и работой. Как правило, политика, дружественная семье, осуществляется в трех направлениях: время (стимулы, связанные со временем работы и отдыха работника), услуги по уходу за детьми (например, наличие корпоративных детских садов или центров) и финансовая поддержка<sup>9</sup>. Автономия

<sup>4</sup> Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: <https://tspp.ru/activity/social/>

<sup>5</sup> Корпоративная семейная политика 2024: новые эффективные меры. URL: <https://ok.wciom.ru/meroprijatie/korporativnaja-semeinaja-politika-2024-novye-ehffektivnyeme-ry?ysclid=lsz2hcm016958729027&cHash=9e080fdf23dfe7e0162042af29bf211b> (дата обращения 20.03.2024).

<sup>6</sup> ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru> (дата обращения 09.01.2024).

<sup>7</sup> Будут люди – будет бизнес: стратегическая мотивация для частных инвестиций в демографию. URL: <https://forumspb.com/programme/business-programme/104236/> (дата обращения 20.03.2024).

<sup>8</sup> Устойчивое развитие государства и бизнеса. Протех, кто смотрит в будущее. URL: <https://forumvostok.ru/programme/business-programme/> (дата обращения 24.03.2024).

<sup>9</sup> UNICEF (2019). Family-friendly policies: A policy brief-redesigning the workplace of the future. UNICEF Early Childhood Development, vol. 3.

сотрудника в выборе места и времени работы (например, возможность начинать и заканчивать свой рабочий день на час раньше, чтобы встретить ребенка из детского сада или школы) снижает риск развития конфликта, основанного на времени, который возникает при конкуренции семейной и профессиональной ролей за время работника (Fan, Moen, 2023). У родителей появляется возможность провести больше времени в кругу семьи и посвятить себя детям.

Содействие работодателя в получении места в дошкольном учреждении для ребенка сотрудника (например, предоставление места в корпоративном детском саду) также снижает финансовые и временные издержки работника, связанные с необходимостью отвозить ребенка в детский сад, особенно в случае территориальной удаленности последнего. Предоставление доступных и качественных услуг по уходу за детьми позволяет родителям интенсивнее вкладываться в работу, в перспективе обеспечивая повышение доходов семьи (Feeney, Stritch, 2017).

В целом исследования свидетельствуют о том, что наличие в компании мер поддержки сотрудников с детьми способствует снижению уровня родительской напряженности, вызванной необходимостью совмещать одновременно две жизненные роли (Yucel, Fan, 2023). В таких организациях работники в большей степени удовлетворены профессиональной сферой и более высоко оценивают уровень своего жизненного благополучия (Bobbio et al., 2022). Удовлетворенность работой может оказывать благоприятное воздействие на функционирование сотрудника в домашней сфере — в семье сохраняется благоприятный эмоциональный фон, время на семью и детей увеличивается, снижается уровень супружеского и родительского стресса, появляются ресурсы для рождения следующих детей.

Таким образом, развитие демографического направления в социальной политике организаций рассматривается нами и как потенциальное усиление государственной демографической политики (поддержка действий по достижению задач народосбережения и развитию человеческого потенциала, направленных на «устойчивый естественный рост численности и повышение качества жизни населения, укрепление здоровья граждан, воспитание гармонично развитого и социально ответственно-

го гражданина»<sup>10</sup>), и как инструмент усиления социальной повестки бизнеса в условиях турбулентности, и как возможность повышения показателей результативности предприятий. С введением ЭКГ-рейтинга в России реализация корпоративной демографической политики означает соответствие самой актуальной российской повестке<sup>11</sup>.

Пандемия COVID-19 и связанный с ней локдаун сегодня рассматриваются в качестве драйвера для ряда трансформаций в практиках корпоративного управления, в том числе в направлении социальной ответственности (Нехода и др., 2022; Averett, 2020). По данным исследования, реализованного в мае 2020 года в рамках межстранового исследовательского проекта, самыми распространенными для российских работников мерами в тот период были возможность удаленной работы (85,8%) и меры, направленные на поддержание здоровья и благополучия работников (49,6%), в то время как услуги для детей, предоставляемые работодателями, оставались крайне непопулярными (12,8%) (Багирова, Вавилова, 2022). Респонденты — работники российских предприятий высоко оценили полезность такого рода услуг (средняя оценка 4,22 из 6 возможных), существенно ниже — их достаточность и ценность.

Цель нашего исследования — разработка и апробация методики оценки реализуемых в российских организациях в постпандемийный период мер поддержки сотрудников, выполняющих семейные обязанности. Для достижения этой цели в рамках статьи решаются следующие задачи: оценка информированности работников о существующих мерах поддержки работников и их семей на корпоративном уровне; оценка полезности предоставляемых работодателями услуг, направленных на семьи работников; субъективная оценка значимости подобных мер для принятия репродуктивных решений; разработка предложений по реализации мер корпоративной поддержки сотрудников и их семей с использованием экономических и организационно-административных методов управления.

<sup>10</sup> О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400.

<sup>11</sup> ЭКГ-рейтинг РФ. URL: <https://xn---etbbhpfid3axw8i.xn--p1ai/> (дата обращения 01.03.2024).

### Теоретическая рамка исследования

Рассмотрение коммерческих организаций в качестве потенциального интересанта результатов государственной демографической политики видится перспективным с точки зрения неинституционального подхода, согласно которому следование организаций своим узким экономическим интересам оценивается как неэффективное. Организации и среда, в которой они функционируют, связаны между собой, между ними происходят процессы обмена, что неизбежно приводит к требованию определенного взаимного соответствия организаций и среды (Димаджио, Пауэлл, 2014; Мейер, Роуэн, 2014). Организации функционируют в среде, предъявляющей к ним целый ряд социальных, культурных, политических требований, которые формулируются как некие институционализированные правила. Несмотря на то, что эти базовые правила вступают в конфликт с логикой эффективности, их учет в деятельности повышает объемы имеющихся у организаций ресурсов, уровень легитимности их функционирования, их выживаемость и устойчивость в целом. Возможные экономические издержки, связанные с принимаемыми решениями о соответствии требованиям среды в настоящем, в долгосрочной перспективе оборачиваются существенными бонусами. Многие ученые даже в краткосрочном периоде обнаруживают экономические эффекты от реализации политики, ориентированной на семьи работников: снижение текучести кадров, рост удовлетворенности работников условиями труда, повышение производительности труда, расширение возможностей найма высококвалифицированных сотрудников, повышение рыночной привлекательности компании (Bourhis, Mekkaoui, 2010; Lee, Hong, 2011).

Исследователи отмечают и ограничения такой политики (Kim, Wiggins, 2011; Nabergoj, Pahor, 2016): наличие пределов влияния отдельных практик на организационные результаты компаний в переходных экономиках, эффективность реализации политики лишь для отдельных категорий работников, затратность, сложность оценки результативности такой политики, необходимость ее поддержки неформальной культурой организации, усиление чувства социальной несправедливости у работ-

ников, не имеющих детей (при увеличении — в силу общих демографических тенденций — численности этой категории сотрудников).

Ряд теорий управления человеческими ресурсами предлагает рассматривать сотрудников как ключевых стейкхолдеров организации. В основе такого подхода лежат концепции внутреннего маркетинга организаций. Внутренний маркетинг является неотъемлемой характеристикой клиентоориентированной организации и предполагает «рассмотрение сотрудников как внутренних клиентов, рассмотрение рабочих мест как внутренних продуктов, которые удовлетворяют потребностям и желанию этих внутренних клиентов» (Martensen, Grønholdt, 2006).

Существуют исследования, доказывающие взаимосвязь между удовлетворенностью работой, лояльностью сотрудников, удовлетворенностью клиентов, лояльностью клиентов и результатами деятельности организации (Brooks, 2000; Kim et al., 2020; Reichheld, 2021). Лежащие в основе концепции («цикл роста, основанного на лояльности»; «сотрудник-клиент-прибыль» и др.) составляют подход к выстраиванию в организации такой системы управления человеческими ресурсами, при которой становится возможным получить высокий уровень приверженности сотрудников компании ее ценностям, а следовательно — влиять на уровень текучести кадров, качество труда, тем самым наращивая конкурентные преимущества организации. Повышение лояльности сотрудников (наряду с повышением лояльности клиентов и инвесторов) имеет существенный потенциал влияния на эффективность деятельности организации и измеримо влияет на увеличение прибыли компании через рост производительности труда сотрудников. Исследователи копенгагенской школы маркетинга определили, что если лояльность сотрудника увеличивается на единицу, то лояльность клиента вырастает на 1,25. Это означает, что рост результатов деятельности компании зависит, в числе прочего, и от степени лояльности сотрудников. При этом руководству важно не просто повысить лояльность сотрудников, но выстроить такую систему управления персоналом, при которой лояльные сотрудники будут повышать результаты деятельности компании. Для достижения тако-

го эффекта важно использовать трехфакторную модель управления лояльностью, сочетающую в себе материальное стимулирование сотрудников, принцип обратной связи и нематериальное стимулирование. Именно в плоскости третьего фактора находится обоснование экономической эффективности внедрения политики, направленной на поддержку сотрудников и их семей, в деятельность организаций.

На основе анализа современных исследований по вопросам поддержки семей сотрудников мы определили направления социальной ответственности, которые, на наш взгляд, могут иметь потенциал для улучшения демографической ситуации в России.

1. Обеспечение защиты жизни и здоровья сотрудников (Ростовская и др., 2021).

Одной из ключевых тенденций, зафиксированных в организациях нового поколения, является разделение защиты здоровья на заботу о физическом и ментальном здоровье сотрудников. В первом случае основными мерами выступают возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды), корпоративная медицина, профилактические кампании, регулярная диспансеризация сотрудников, программы по поддержке или организации спортивного досуга (компенсация расходов на посещения спортивных учреждений; поддержка корпоративной спортивной команды сотрудников и т. п.). Поддержка ментального здоровья осуществляется за счет введения в штат психологов, включения услуг психологов/психотерапевтов в пакет ДМС; организации комфортного рабочего места и зон отдыха; проведения тренингов, семинаров, направленных на восстановление психологического баланса, и т. д.

2. Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки (Hodges, 2020; Lee et al., 2022; Wuestenenk, Begall, 2022).

К данной категории помимо выплаты заработной платы, соответствующей требованиям рынка труда, относятся эффективный и соизмеримый с успехами компании премиальный фонд; меры, направленные на помощь сотрудникам в вопросах кредитования; возмещение расходов на уход за детьми, развитие и образование детей; решение жилищных вопросов; компенсационные выплаты сотрудникам в слу-

чае, если появление семейных обязанностей повлекло за собой снижение уровня доходов.

3. Уважение семейных обязанностей сотрудников с детьми (Halinski, Duxbury, 2019; Magnusson, 2019; Masterson et al., 2020; Samman, Lombardi, 2019; Stier et al., 2012; Wang et al., 2023).

Данная категория мер направлена на повышение качества жизни сотрудников и их семей. Это становится возможным через реализацию таких корпоративных услуг, как организация образовательной деятельности и досуга детей сотрудников; меры, направленные на поддержание баланса между карьерой и семьей: возможность построения гибкой карьеры в зависимости от изменения ценностной ориентации (смещение фокуса на родительский труд или подготовку к нему); система гибкого графика труда и отпусков; приоритет удаленной работы для сотрудников с детьми дошкольного и младшего школьного возраста.

Рассматривая персонал как лиц, максимально заинтересованных в успешности компании, организации с высоким уровнем корпоративной социальной ответственности готовы предлагать им прозрачную систему взаимодействия. Ключевыми инструментами в этом случае видятся выявление и учет потребностей сотрудников, выполняющих семейные обязанности, при осуществлении ими своих профессиональных обязанностей; включение сотрудников в обсуждение разрабатываемых корпоративных демографических программ; формирование концептуальной поддержки семейных ценностей на высшем уровне управления; создание безопасной корпоративной среды для сотрудников, планирующих и осуществляющих родительские обязанности; поддержка гендерного равенства в вопросах построения карьеры и оплаты труда.

Отметим, что данные аспекты социальной ответственности организаций направлены на построение баланса между выполнением семейных и профессиональных обязанностей, повышение качества жизни семейных сотрудников, что отвечает интересам государства, закреплённым в Стратегии национальной безопасности (обеспечение достойной жизни, поддержка семьи, материнства и отцовства<sup>12</sup>).

<sup>12</sup> О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации: Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400.

### Материалы и методы исследования

В период с декабря 2022 по февраль 2023 года был проведен социологический опрос работающего населения, проживающего в Сибирском и Уральском федеральных округах. Сбор данных среди трудоспособного населения осуществлялся с помощью онлайн-опросов, ссылки распространялись через органы публичного управления. В двух округах было опрошено около 1000 респондентов. Ограничением данного исследования стало смещение выборочной совокупности по полу относительно генеральной совокупности трудоспособного населения – среди опрошенных больше респондентов-женщин. Для исключения влияния фактора пола на результаты исследования исходные данные перевзвешивались по весовым коэффициентам распределения трудоспособного населения по полу в генеральной совокупности. Структура респондентов по полу, возрасту и наличию детей представлена в *таблице 1*, где в скобках указаны доли респондентов по полу, получившиеся после перевзвешивания и полностью соответствующие генеральной совокупности – долям мужчин и женщин трудоспособного возраста в двух федеральных округах, рассчитанным по данным Росстата<sup>13</sup> на 01.01.2022. В ходе дальнейшего анализа использовались данные с учетом весовых коэффициентов.

Анализ полученных данных осуществлялся в программе IBM SPSS Statistics 23.0. Для целей анализа были выделены следующие эмпирические индикаторы:

1) информированность о существовании конкретных мер корпоративной демографической политики (вопрос был задан в форме вопроса-меню «О каких мерах поддержки работников с семейными обязанностями, реализуемых в российских организациях, Вы когда-либо слышали?»);

2) оценка полезности конкретных мер корпоративной демографической политики ее получателями (вопрос формулировался следующим образом: «Выберите те меры поддержки, которые Вам доводилось получать, и оцените их полезность лично для Вас по шкале от 1 до 5, где 5 – очень полезны, а 1 – совсем бесполезны»; респонденты оценивали только те меры, которые доводилось получать лично им);

3) оценка демографической эффективности различных мер корпоративной демографической политики (вопрос был сформулирован следующим образом: «Оцените, в какой степени перечисленные меры поддержки работников с семейными обязанностями могли бы способствовать тому, чтобы Вы задумались о рождении первого или последующих детей»).

В ходе анализа мы получили статистические данные по каждому из трех перечисленных параметров для каждой меры корпоративной демографической политики, при этом показателем информированности стала доля респондентов, слышавших о конкретной мере, а показателями полезности и демографической эффективности – средняя оценка респондентами. Далее в целях сравнительного анализа значения по трем индикаторам подверглись процедуре Z-стандартизации, поскольку информированность измерялась через долю информированных респондентов в общем числе опрошенных, а оценки полезности и демографической эффективности – в средних показателях.

### Результаты исследования

Данные, собранные в ходе опроса и в дальнейшем перевзвешенные по полу, показывают, что более половины респондентов информированы о существовании в российских организациях мер поддержки работников с семейными обязанностями. Подавляющее большинство опрошенных разделяют мнение о том, что рабо-

Таблица 1. Структура респондентов по полу, возрасту и наличию детей

Пол, %		Наличие детей, %		Средний возраст, лет
Мужской	18 (51,4)	Есть дети	77	
Женский	82 (48,6)	Нет детей	23	
Всего	100	Всего	100	

Источник: расчеты авторов.

<sup>13</sup> URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul\\_chislen\\_nasel-pv\\_01-01-2022.pdf](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Bul_chislen_nasel-pv_01-01-2022.pdf)

тодатель должен обеспечивать поддержку работников с семейными обязанностями (табл. 2).

Распространенность мер поддержки сотрудников и их семей в организациях, в которых

работают опрошенные респонденты, отражена в таблице 3. Меры сгруппированы по направлениям, выявленным в ходе теоретического анализа распространенности российских и зару-

Таблица 2. Информированность и представление о необходимости корпоративных мер поддержки работников с семейными обязанностями

Значение	Доля респондентов, %
Знание о наличии корпоративных мер поддержки работников с семейными обязанностями	
Знают	57,9
Не знают	26,2
Затруднились ответить	15,8
Представление о необходимости обеспечения со стороны работодателя поддержки работников с семейными обязанностями	
Да	44,2
Скорее да	39,7
Скорее нет	5,1
Нет	1,7
Затрудняюсь ответить	9,2

Источник: расчеты авторов.

Таблица 3. Распределение ответов работающих респондентов о распространенности корпоративных мер поддержки работников, % от числа ответивших респондентов

Направление	Меры	Доля респондентов, в организациях которых мера реализуется
Обеспечение жизни и здоровья работников	Диспансеризация сотрудников	33,0
	Бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря	11,2
	Бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей	7,7
	Оплата медицинских услуг за счет организации («корпоративная медицина»)	5,9
	Возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды)	4,9
	Помощь штатных психологов сотрудникам, совмещающим семейные и рабочие обязанности	4,1
	Возмещение расходов на мероприятия по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	1,4
Уважение семейных обязанностей работников	Новогодние праздники для детей сотрудников	32,0
	Возможность работы в режиме неполного рабочего дня для сотрудников с маленькими детьми (гибкий график работы и отпусков)	30,7
	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	20,8
	Возможность удаленной работы	19,6
	Выходной день отцам по случаю рождения ребенка	12,8
	Дополнительные (помимо государственных) оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска работникам с детьми	11,5
	Места в детских садах или школах для детей сотрудников	10,6
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Дополнительная (помимо государственной) единовременная выплата при рождении ребенка	11,7
	Дополнительные (помимо государственных) выплаты семьям с детьми до трех лет, многодетным семьям	4,9
	Разовая материальная помощь при подготовке детей к началу учебного года	5,9
	Помощь в приобретении жилья молодым семьям	5,1

Источник: расчеты авторов.



бежных практик в этой сфере. Выделяются три наиболее распространенные меры, о каждой из которых сказали примерно треть опрошенных трудоспособного возраста: диспансеризация сотрудников, организация новогодних праздников для детей сотрудников, гибкий график работы и отпусков для сотрудников с маленькими детьми.

Информированность работников о существовании в российских организациях тех или иных мер корпоративной демографической политики показана в *таблице 4*. В топ мер, о которых наиболее информированы респонденты, также входят диспансеризация, гибкий график работы и отпусков для сотрудников с маленьки-

ми детьми, новогодние праздники для детей, возможность удаленной работы, единовременная выплата от работодателя при рождении ребенка.

В *таблице 5* представлена средняя оценка полезности мер их получателями. Лидерские позиции занимают меры поддержки, которые уже были отмечены как наиболее распространенные: организация работодателем новогодних праздников для детей, диспансеризация, возможность работы неполный рабочий день и в целом гибкий рабочий график и график отпусков. Новыми в этом списке и полезными являются выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе, помощь с оплатой мест в детских садах или школах.

Таблица 4. Информированность работающих респондентов о корпоративных мерах поддержки работников, % от числа ответивших респондентов

Направление	Меры	Доля респондентов, в организациях которых мера реализуется
Обеспечение жизни и здоровья работников	Диспансеризация сотрудников	42,9
	Бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря	29,2
	Бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей	17,4
	Оплата медицинских услуг за счет организации («корпоративная медицина»)	16,1
	Возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды)	15,3
	Помощь штатных психологов сотрудникам, совмещающим семейные и рабочие обязанности	8,4
	Возмещение расходов на мероприятия по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	6,8
Уважение семейных обязанностей работников	Возможность работы в режиме неполного рабочего дня для сотрудников с маленькими детьми (гибкий график работы и отпусков)	42,4
	Новогодние праздники для детей сотрудников	38,2
	Возможность удаленной работы	37,9
	Дополнительные (помимо государственных) оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска работникам с детьми	26,0
	Места в детских садах или школах для детей сотрудников	25,7
	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	22,1
	Выходной день отцам по случаю рождения ребенка	15,9
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Дополнительная (помимо государственной) единовременная выплата при рождении ребенка	31,7
	Помощь в приобретении жилья молодым семьям	26,2
	Разовая материальная помощь при подготовке детей к началу учебного года	26,1
	Дополнительные (помимо государственных) выплаты семьям с детьми до трех лет, многодетным семьям	25,3

Источник: расчеты авторов.

Таблица 5. Оценка работниками полезности получаемых мер корпоративной демографической политики

Направление	Меры	Оценка полезности мер их получателями		
		Средняя	Медиана	Мода
Обеспечение жизни и здоровья работников	Диспансеризация сотрудников	4,16	5	5
	Бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря	3,70	4	5
	Бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей	3,43	4	5
	Оплата медицинских услуг за счет организации («корпоративная медицина»)	3,13	4	1
	Возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды)	3,10	4	5
	Возмещение расходов на мероприятия по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	2,84	3	1
	Помощь штатных психологов сотрудникам, совмещающим семейные и рабочие обязанности	2,66	3	1
Уважение семейных обязанностей работников	Новогодние праздники для детей сотрудников	4,21	5	5
	Возможность работы в режиме неполного рабочего дня для сотрудников с маленькими детьми (гибкий график работы и отпусков)	3,96	5	5
	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	3,88	5	5
	Возможность удаленной работы	3,79	5	5
	Места в детских садах или школах для детей сотрудников	3,66	5	5
	Выходной день отцам по случаю рождения ребенка	3,46	5	5
	Дополнительные (помимо государственных) оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска работникам с детьми	3,25	4	5
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Дополнительная (помимо государственной) единовременная выплата при рождении ребенка	3,62	5	5
	Помощь в приобретении жилья молодым семьям	3,26	4	5
	Разовая материальная помощь при подготовке детей к началу учебного года	3,31	4	5
	Дополнительные (помимо государственных) выплаты семьям с детьми до трех лет, многодетным семьям	3,19	3	5

Источник: расчеты авторов.

Отметим и относительно низкие модальные оценки полезности таких мер, как оплата и возмещение медицинских услуг работникам и их семьям, а также психологической помощи. Видимо, это вызвано не только низкой распространенностью этих мер от работодателя, но и определенными проблемами с организацией их предоставления.

В *таблице 6* дана средняя оценка демографической эффективности мер — оценка респондентами перспективности влияния меры на принятие решения о рождении ребенка. Нами

не выявлены различия этих оценок в группах, выделенных по основным социально-демографическим характеристикам опрошенных: полу, возрасту, семейному положению, наличию детей. Высокие оценки перспективности влияния целого ряда мер могут быть связаны с тем, что их внедрение ассоциируется у работников с определенными гарантиями, стабильностью — теми чувствами и ощущениями, которые потенциально могут усиливаться у персонала при вовлеченности работодателя в поддержку семей своих сотрудников.

Таблица 6. Оценка работниками перспективы влияния корпоративных мер на принятие решения о рождении ребенка

Направление	Меры	Оценка полезности мер их получателями		
		Средняя	Медиана	Мода
Обеспечение жизни и здоровья работников	Бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря	3,59	5	5
	Бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей	3,51	4	5
	Возмещение расходов на медицинские услуги (в том числе на ведение беременности и роды)	3,51	4	5
	Оплата медицинских услуг за счет организации («корпоративная медицина»)	3,51	4	5
	Диспансеризация сотрудников	3,39	4	5
	Возмещение расходов на мероприятия по уходу за членами семьи, требующими особого ухода	3,18	4	5
	Помощь штатных психологов сотрудникам, совмещающим семейные и рабочие обязанности	2,78	3	5
Уважение семейных обязанностей работников	Места в детских садах или школах для детей сотрудников	3,68	5	5
	Возможность удаленной работы	3,41	4	5
	Дополнительные (помимо государственных) оплачиваемые или неоплачиваемые отпуска работникам с детьми	3,41	4	5
	Новогодние праздники для детей сотрудников	3,26	4	5
	Возможность работы в режиме неполного рабочего дня для сотрудников с маленькими детьми (гибкий график работы и отпусков)	3,29	4	5
	Выходной день 1 сентября сотрудникам, чьи дети обучаются в начальной школе	3,19	4	5
	Выходной день отцам по случаю рождения ребенка	3,04	3	5
Достойное вознаграждение за труд, включая меры социальной поддержки	Помощь в приобретении жилья молодым семьям	3,82	5	5
	Дополнительная (помимо государственной) единовременная выплата при рождении ребенка	3,54	5	5
	Дополнительные (помимо государственных) выплаты семьям с детьми до трех лет, многодетным семьям	3,57	4	5
	Разовая материальная помощь при подготовке детей к началу учебного года	3,42	4	5

Источник: расчеты авторов.

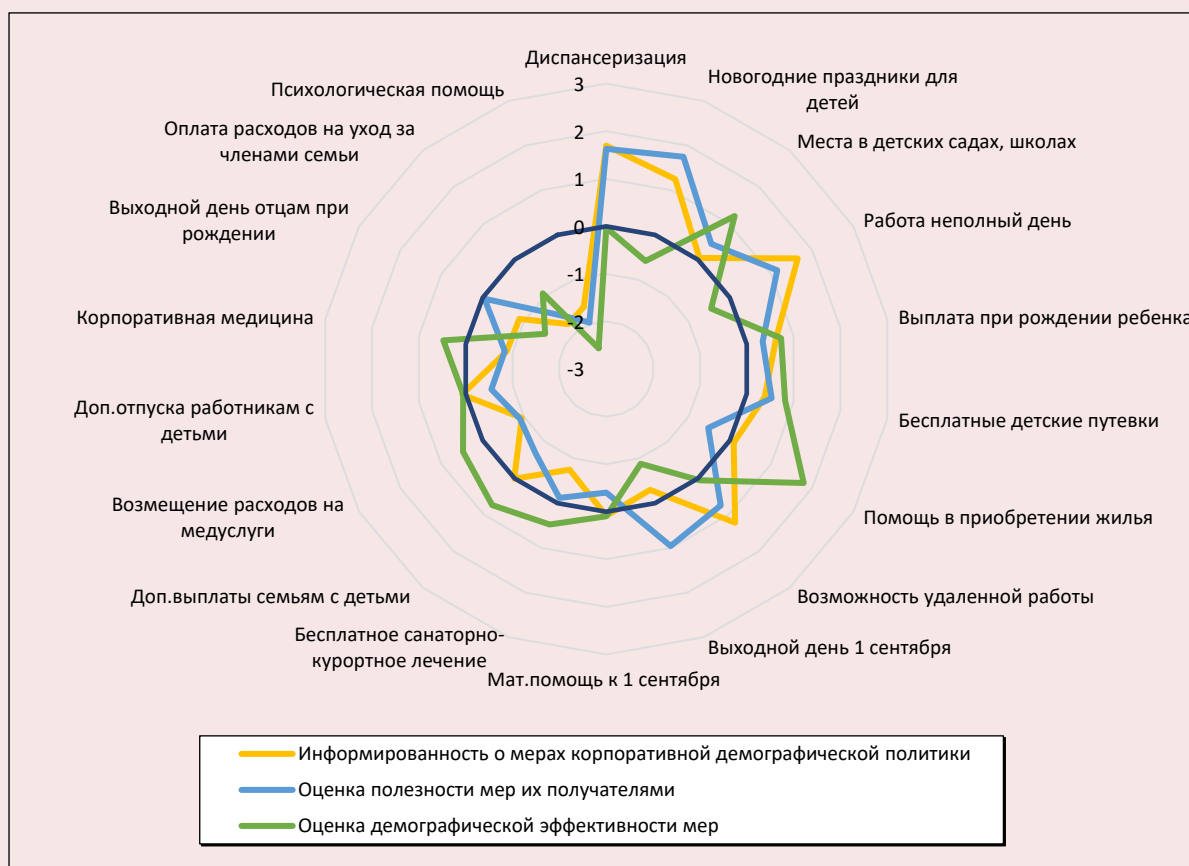
На *рисунке* показаны Z-оценки мер корпоративной демографической политики по трем индикаторам: информированности, полезности и демографической эффективности. Видно, что лишь четыре меры имеют положительные значения по всем трем индикаторам. Это места в детских садах или школах для детей сотрудников, дополнительная единовременная выплата при рождении ребенка, бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря, возможность удаленной работы. В то же время есть меры, потенциал которых в плане влияния на принятие репродуктивных решений оценивается высоко, но они не распространены в российских организациях. Это помощь молодым семьям в приобретении жилья, дополнительные выплаты семьям с детьми до трех лет и многодетным

семьям, бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей.

#### Обсуждение результатов

Результаты нашего исследования указывают на то, что систему мер, направленных на поддержку работников и их семей, в настоящее время нельзя назвать разветвленной, меры не характеризуются комплексностью и устойчивостью реализации. Однако для российских работников по-прежнему, как и в пандемийный период (Багирова, Вавилова, 2022), остаются приоритетными меры поддержки со стороны работодателя, нацеленные на защиту жизни и здоровья, создание условий для эффективно-го совмещения профессиональных и семейных обязанностей, а также меры дополнительной финансовой и социальной поддержки.

Оценки мер корпоративной демографической политики по информированности, полезности и демографической эффективности



Источник: составлено авторами.

Демографическое направление корпоративной политики включено в направление «кадры» ЭКГ-рейтинга. На основании проведенного анализа можно сделать предположение о том, что оно может стать одним из приоритетных для бизнеса в выстраивании адекватной современной реалиям политики социальной ответственности, способствуя формированию, развитию и совершенствованию человеческого потенциала.

Полученные в ходе опроса результаты указывают, что для работников, уже осуществляющих семейные обязанности, наиболее значимыми и полезными являются меры, направленные на обеспечение жизни и здоровья самих работников и членов их семей, а также на поддержку эффективного совмещения трудовых

и родительских обязанностей. В качестве мер, имеющих больший потенциал для стимулирования репродуктивных решений, наравне с мерами по защите здоровья могут рассматриваться меры материальной поддержки.

Таким образом, можно говорить об эффективности выстраивания определенной стратегии социальной политики — последовательно внедрения и реализации мер корпоративной поддержки сотрудников и их семей для усиления государственной демографической повестки, с одной стороны, и развития актуальных практик корпоративного управления — с другой. Представляется, что действия по реализации этих мер могут основываться на применении экономических и организационно-административных методов управления.

Приоритетные для работников меры по обеспечению защиты жизни и здоровья и меры финансовой и социальной поддержки могут быть реализованы через построение такой системы мотивации сотрудников, которая включала бы в себя вознаграждение за труд не только через выплату заработной платы, но и через формирование соизмеримого с успехами компании премиального фонда, куда могли бы быть заложены расходы на обеспечение отдыха детей сотрудников в детских лагерях и санаториях, санаторно-курортное лечение сотрудников, возмещение расходов на медицинские услуги (включая ведение беременности и роды), материальная поддержка семей сотрудников с детьми до трех лет, многодетных семей.

Меры, направленные на уважение семейных обязанностей работников, могут быть реализованы за счет закрепления, например, в коллективном договоре различных форм деятельности (возможность работы в режиме неполного рабочего дня для сотрудников с маленькими детьми, удаленная работа с использованием информационных технологий и т. п.), составления и реализации плана корпоративных мероприятий (новогодние праздники для детей сотрудников), выстраивания взаимодействия с органами местного самоуправления и частными образовательными учреждениями на предмет взаимовыгодного сотрудничества (места в детских садах или школах для детей сотрудников). Стоит принять во внимание, что учет и удовлетворение потребностей работников, совмещающих трудовые и семейные обязанности, будут способствовать реализации эффективной системы взаимодействия с со-

трудниками как с основными стейкхолдерами компании, повышению их лояльности для наращивания результатов деятельности организации, что отвечает прогрессивным требованиям современного рынка труда и является особенно актуальным в условиях кадрового дефицита.

Заметим, что оценки мер корпоративной политики являются динамичными и могут зависеть, на наш взгляд, от целого ряда факторов (табл. 7), например от вида мер государственной демографической политики и темпов их внедрения; от условий, существующих в субъектах РФ, для реализации поддержки граждан на корпоративном уровне. Так, исследователями в ходе кластерного анализа выявлены российские регионы с наилучшими показателями развития корпоративного сектора, самым высоким уровнем инновационной активности и самой низкой долей убыточных предприятий, в которых политика, ориентированная на семьи работников, может стать наиболее востребованной для персонала организаций, вполне доступной для предприятий и эффективной в качестве нового инструмента демографической политики (Шубат и др., 2022).

На локальном уровне оценка эффективности мер для поддержки семей сотрудников может зависеть от отрасли экономики и сферы деятельности организаций, от уровня занимаемых должностей и важности функционала, осуществляемого сотрудниками, а также от социально-демографического статуса респондентов. Отметим, что проверка гипотез о потенциальном влиянии требует более глубокого анализа полученных в ходе опроса результатов.

Таблица 7. Факторы, потенциально влияющие на оценку эффективности мер поддержки семей сотрудников

Уровень	Фактор
Государственный	Меры государственной демографической политики и темпы их реализации Расширение степени влияния ЭКГ-рейтинга на российские регионы
Региональный	Предрасположенность субъектов РФ к реализации корпоративной демографической политики
Корпоративный	Отрасль экономики
	Сфера деятельности организации
	Размер организации, форма собственности, организационная форма
Персональный	Уровень занимаемой должности
	Объем и значение выполняемого функционала
	Стаж работы
	Социально-демографические характеристики (половозрастная структура сотрудников; семейное положение; наличие и количество детей и др.).
Источник: составлено авторами.	

**Выводы**

1. Корпоративная политика, направленная на поддержку сотрудников и их семей, с введением ЭКГ-рейтингования рассматривается в качестве одного из актуальных и востребованных направлений прогрессивной социальной политики, ориентированной на потребности российского общества и учитывающей интересы бизнеса и государства. В ходе исследования разработана и реализована методика, позволяющая комплексно оценить меры корпоративной демографической политики по трем индикаторам: информированности работников о существовании мер, полезности для получателей и демографической эффективности.

2. Анализ данных, полученных в ходе опроса сотрудников российских организаций, помог определить круг мер, в настоящее время лидирующих в российском корпоративном секторе по информационному продвижению, полезности для получателей и потенциальному влиянию на репродуктивное поведение работников. К таким мерам-лидерам относятся диспансеризация сотрудников, организация новогодних праздников для детей сотрудников, обеспечение детей сотрудников местами в детских садах или школах, возможность работы в режиме неполного рабочего дня, дополнительная единовременная выплата при рождении ребенка, бесплатные путевки в санатории, детские оздоровительные лагеря. В то же время бесплатное санаторно-курортное лечение сотрудников и членов их семей, дополнительные выплаты семьям с детьми до трех лет и многодетным семьям, возмещение расходов на медицинские услуги, помощь молодым семьям в приобретении жилья имеют наибольший потенциал влияния на принятие репродуктивных решений при своей нераспространенности в российских организациях.

3. Обозначен комплекс факторов государственного, регионального, корпоративного и личного уровней, потенциально влияющих на оценки работниками эффективности мер корпоративной демографической политики.

4. Предложен вектор стратегического планирования концепции социальной ответственности организации, учитывающий трансформации современного рынка труда, направленный на поддержку государственной демографической повестки, с одной стороны, и усиление корпоративного управления – с другой. Стратегия предполагает разработку дорожной карты внедрения и реализации мер корпоративной поддержки сотрудников и их семей.

5. При реализации предприятиями корпоративной демографической политики возможно формирование системы эффектов, потенциально проявляющихся для организации как во внутренней, так и во внешней среде: укрепление положительного публичного и внутрикорпоративного имиджа; повышение эффективности и производительности труда; повышение инвестиционной привлекательности компании. Системное представление о преимуществах и эффектах реализации корпоративной демографической политики создает основу для тиражирования этого аспекта социальной ответственности в российском бизнесе. Грамотная корпоративная демографическая политика, связанная, с одной стороны, с федеральной демографической повесткой, с другой – формирующая или развивающая политику социальной ответственности организации, может способствовать как смягчению демографических проблем, так и получению российскими компаниями целого ряда дополнительных преимуществ.

**Литература**

- Багирова А.П., Вавилова А.С. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // *Управленец*. Т. 13. № 5. С. 34–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-5-3
- Громова Н.В. (2020). Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // *Современная конкуренция*. Т. 14. № 2 (78). С. 60–78. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-60-72
- Димаджио П.Дж., Пауэлл У.В. (2014). Новый взгляд на «железную клетку»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // *Классика новой экономической социологии* / сост. В.В. Радаев, Г.Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ. С. 164–191.

- Камарова Т.А., Маркова Т.Л., Тонких Н.В. (2023). Влияние цифровизации занятости на совмещение профессиональных и семейных обязанностей: субъективные оценки россиян // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 16. № 6. С. 252–269. DOI: 10.15838/esc.2023.6.90.15
- Мейер Дж., Роуэн Б. (2014). Институционализированные организации: формальная структура как миф и церемониал // *Классика новой экономической социологии* / сост. В.В. Радаев, Г.Б. Юдин. М.: ИД ВШЭ. С. 133–163.
- Нехода Е.В., Арабов Н.У., Богданов А.Л., Герман М.В., Куклина Т.В. (2022). Достойный труд в нефинансовой отчетности российских компаний: оценка качества раскрытия информации // *Управленец*. Т. 13. № 2. С. 34–56. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-3
- Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Багирова А.П. (2021). Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 14. № 5. С. 151–164. DOI: 10.15838/esc.2021.5.77.9
- Шубат О.М. (2014). Российский бизнес как потенциальный субъект эффективной демографической политики // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. № 26. С. 45–53.
- Шубат О.М., Багирова А.П., Янь Д. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: потенциал внедрения в российских регионах // *Экономика региона*. № 18 (4). С. 1121–1134. DOI: 10.17059/ekon.reg
- Averett K.H. (2020). A feminist public sociology of the pandemic interviewing about a crisis, during a crisis. *Gender, work and organization*, vol. 28, no. S2, 321–329. DOI: 10.1111/gwao.12616
- Bobbio A., Canova L., Manganelli A.M. (2022). Organizational work-home culture and its relations with the work–family interface and employees’ subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 17(5), 2933–2966. DOI: 10.1007/s11482-022-10048-w
- Bourhis A., Mekkaoui R. (2010). Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? & relations industrielles. *Industrial Relations*, 65(1), 98–117. DOI: 10.2307/23078261
- Brooks R. (2000). why loyal employees and customers improve the bottom line. *The Journal for Quality and Participation*, 23(2), 40–44. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265077839\\_Internal\\_Marketing\\_A\\_Study\\_of\\_Employee\\_Loyalty\\_Its\\_Determinants\\_and\\_Consequences/fulltext/543e28bf0cf2d6934ebd0e33/Internal-Marketing-A-Study-of-Employee-Loyalty-Its-Determinants-and-Consequences.pdf](https://www.researchgate.net/publication/265077839_Internal_Marketing_A_Study_of_Employee_Loyalty_Its_Determinants_and_Consequences/fulltext/543e28bf0cf2d6934ebd0e33/Internal-Marketing-A-Study-of-Employee-Loyalty-Its-Determinants-and-Consequences.pdf) (accessed: February 10, 2024)
- Fan W., Moen P. (2023). Ongoing remote work, returning to working at work, or in between during COVID-19: What promotes subjective well-being? *Journal of Health and Social Behavior*, 64(1), 152–171. DOI: 10.1177/00221465221150283
- Feeney M.K., Stritch J. (2017). Family-friendly policies and work life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*. September 27, 2017. DOI: 10.1177/0734371X17733789
- Fore H. (2019). Family-friendly policies benefit all of us. Here are 4 ways to boost them? In: *Materials of World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/4-ways-to-build-family-friendly-policies-parental-leave/> (accessed: March 20, 2024)
- Halinski M., Duxbury L. (2019). Workplace flexibility and its relationship with work-interferes-with-family. *Personnel Review*, 49(1), 149–166. DOI: 10.1108/PR-01-2019-0048
- Hodges L. (2020). Do Female occupations pay less but offer more benefits? *Gender and Society*, 34(3), 381–412. DOI: 10.1177/0891243220913527
- Kim H., Rhou Y., Topcuoglu E., Kim E. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87(1). DOI: 0.1016/j.ijhm.2020.102505
- Kim J., Wiggins M.E. (2011). Family-friendly human resource policy: Is it still working in the public sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728–739. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x
- Lee L., Miller K., Chuersanga, Melvin P., Zola J., Ward V. (2022). Childbearing and family leave policies for physicians at US children’s hospitals. *The Journal of Pediatrics*. DOI: 10.1016/j.jpeds.2022.12.008
- Lee S.-Y., Hong J.H. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870–879. DOI: 10.2307/41317386
- Magnusson C. (2019). Flexible time – but is the time owned? Family friendly and family unfriendly work arrangements, occupational gender composition and wages: A test of the mother-friendly job hypothesis in Sweden. *Community, Work & Family*, 24(3), 291–314. DOI: 10.1080/13668803.2019.1697644

- Masterson C., Sugiyama K., Ladge J. (2020). The value of 21st century work–family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 118–138. DOI: 10.1002/job.2442
- Martensen A., Grønholdt L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/265077839\\_Internal\\_Marketing\\_A\\_Study\\_of\\_Employee\\_Loyalty\\_Its\\_Determinants\\_and\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/265077839_Internal_Marketing_A_Study_of_Employee_Loyalty_Its_Determinants_and_Consequences) (accessed: February 20, 2024)
- Mullins L., Chabonneay E., Riccucci N. (2020). The effects of family responsibilities discrimination on public employees' satisfaction and turnover intentions: Can flexible work arrangements help? *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 384–410. DOI: 10.1177/0734371X19894035
- Nabergoj A.S., Pahor M. (2016). Family-friendly workplace: An analysis of organizational effects in the transition economy. *Journal of East European Management Studies*, 21(3), 352–373. DOI: 10.5771/0949-6181-2016-3-352
- Panikarova S. (2019). Analysis of the effectiveness of the regional innovation system. A case study on polyethnic regions of the Russian Federation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15, 41–58. DOI: 10.24193/tras.SI2019.3
- Pevnaya M., Kostina S., Cernicova-Bucă M., Kazmierczyk J., Asoyan L. (2022). Potential of youth participation in local territory branding management. *Lex Localis*, 20(1), 193–214. DOI: 10.4335/20.1.193-214(2022)
- Reichheld F. (2021). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston. Harvard Business School Press.
- Samman E., Lombardi J. (2019). Childcare and working families: New opportunity or missing link? An evidence brief. In: *UNICEF – Childcare-Family-Friendly Policies - 2019*. Available at: <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Childcare%20-Family-Friendly-Policies-2019.pdf> (accessed: February 1, 2024)
- Saurabh M., Modi S. (2013). Positive and negative corporate social responsibility, financial leverage, and idiosyncratic risk. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 448. DOI: 10.1007/s10551-012-1526-9
- Stier H., Lewin-Epstein N., Braun M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, 30(3), 265–279. Available at: <https://people.socsci.tau.ac.il/mu/noah/files/2018/01/Work-family-conflict-RSSM-2012.pdf> (accessed: March 2, 2024)
- Wang J., Zhao Y., Sun S., Zhu J. (2023). Female-friendly boards in family firms. *Journal of Business Research*, 157. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113552
- Wong K., Chan A. H. S., Teh P.-L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1–19. DOI: 10.3390/ijerph17124446
- Wuestenenk N., Begall K. (2022). The motherhood wage gap and trade-offs between family and work: A test of compensating wage differentials. *Social Science Research*, 106. DOI: 10.1016/j.ssresearch.2022.102726
- Yucel D., Fan W. (2023). Workplace flexibility, work–family interface, and psychological distress: Differences by family caregiving obligations and gender. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 1825–1847. DOI: 10.1007/s11482-023-10164-1

### Сведения об авторах

Анна Петровна Багирова — доктор экономических наук, кандидат социологических наук, профессор, профессор кафедры, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: a.p.bagirova@urfu.ru)

Ася Сергеевна Вавилова — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (630099, Российская Федерация, Новосибирск, ул. Каменская, д. 56; e-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru)

Наталья Дмитриевна Бледнова — Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620002, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: n.d.blednova@urfu.ru)



Bagirova A.P., Vavilova A.S., Blednova N.D.

## Corporate Demographic Policy as a Tool for Implementing the Strategic Interests of the State, Business and Employees

**Abstract.** The demographic agenda and transformations of the modern labor market require the concept of corporate social responsibility to be revised, including in the direction of supporting employees who have families. The aim of the study is to develop and test a comprehensive methodology for evaluating existing measures of corporate demographic policy in Russian organizations. Neo-institutional theoretical approach and the theory of employee loyalty served as a methodological basis for the inclusion of the institution of business in the implementation of demographic policy. The empirical study is based on our own methodology for comprehensive assessment of corporate demographic policy measures based on three indicators: employee awareness of the existence of measures, usefulness of measures for recipients, and demographic effectiveness. The information base includes materials from a survey of 1,000 respondents living in the Siberian and Ural federal districts. The research produced the following results: 1) the system of measures aimed at supporting Russian workers and their families is not yet extensive, comprehensive and sustainable; 2) we identified measures leading in information promotion, assessment of usefulness and potential impact on reproductive behavior; we also identified measures that are not common in Russian organizations, but have the potential to influence reproductive decision-making; 3) we determined the foundations of a corporate social policy strategy aimed at supporting the state demographic agenda and working out relevant corporate governance practices, focused on taking into account employees' needs. The findings of the study form an idea of the in-demand vector of strategic planning related to the concept of corporate social responsibility, which, given the transformation of the modern labor market, is aimed simultaneously at supporting the state demographic agenda and strengthening corporate governance.

**Key words:** corporate demographic policy, corporate social responsibility, human capital, assessment of measures, state demographic policy.

### Information about the Authors

Anna P. Bagirova – Doctor of Sciences (Economics), Candidate of Sciences (Sociology), Professor, professor of department, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; e-mail: a.p.bagirova@urfu.ru)

Asya S. Vavilova – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, associate professor of department, Novosibirsk State University of Economics and Management (56, Kamenskaya Street, Novosibirsk, 630099, Russian Federation; e-mail: a.s.vavilova@edu.nsuem.ru)

Natalya D. Blednova – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; e-mail: n.d.blednova@urfu.ru)

Статья поступила 13.05.2024.