DOI: 10.15838/esc.2026.5.107.15
УДК 316.3:316.334, ББК 60.56
© Шубат О.М., Кобец И.В., Харитонов К.А.

Риски нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости в российских регионах



Оксана Михайловна
ШУБАТ
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: o.m.shubat@urfu.ru
ORCID: 0000-0002-0929-8144; ResearcherID: M-7443-2013



Ирина Викторовна
КОБЕЦ
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: i.v.kobets@urfu.ru
ORCID: 0009-0002-6284-7015



Кирилл Александрович
ХАРИТОНОВ
Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: k.a.kharitonov@urfu.ru
ORCID: 0009-0007-3823-9606

Для цитирования: Шубат О.М., Кобец И.В., Харитонов К.А. (2026). Риски нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости в российских регионах // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 19. № 5. С. 289–304. DOI: 10.15838/esc.2026.5.107.15

For citation: Shubat O.M., Kobets I.V., Kharitonov K.A. (2026). Risks of non-dissemination of corporate practices to support fertility in Russian regions. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecas*t, 19(5), 289–304. DOI: 10.15838/esc.2026.5.107.15

Аннотация. Негативные демографические тренды, характерные для России, и усугубление ситуации на рынке труда потребовали от государства усиления мер демографической политики, а также разработки новых подходов к её реализации. Одним из таких подходов является активное вовлечение бизнеса в поддержку и стимулирование рождаемости, распространение идей и принципов корпоративной гражданственности в демографической сфере. Цель исследования – определение и классификация рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости. Исследование базировалось на последовательном смешанном дизайне. Качественный этап был направлен на выявление и интерпретацию рисков, количественный этап обеспечивал эмпирическую проверку и оценку распространённости выявленных тенденций. Эмпирическую основу первого этапа составили полуструктурированные интервью с представителями органов власти, работодателями и работниками. Количественный этап исследования базировался на данных социологического опроса работающего населения репродуктивного возраста. Исследования проводились в трёх федеральных округах РФ. В ходе работы были выявлены риски нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости и предложена их классификация – выделены группы рисков, различающиеся по субъектам возникновения (органы государственной власти, работодатели и работники), содержательным характеристикам и механизмам формирования. Классификация выступает основой для реализации последующих этапов управления рисками нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости – их анализа и оценки, разработки стратегий и мер реагирования, внедрения разработанных мероприятий, последующего мониторинга и контроля ситуации. Полученные результаты развивают теоретико-методологические основы анализа и оценки эффективности корпоративной социальной ответственности, задают новый вектор развития теории рисков и риск-менеджмента применительно к демографической сфере, позволяя нивелировать барьеры на пути масштабирования востребованных сегодня направлений активности российского бизнеса.

Ключевые слова: корпоративная демографическая политика, корпоративная поддержка рождаемости, корпоративная гражданственность, риски нераспространения, глубинные интервью, российские регионы.

Благодарность

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

Введение

В настоящее время Россия сталкивается с серьёзными демографическими вызовами: начиная с 2015 года в стране снижается суммарный коэффициент рождаемости[1], после 2020 года наблюдается убыль населения[2]. Негативные тенденции в демографической сфере страны потребовали от государства усиления мер демографической политики, а также разработки новых подходов к её реализации. Одним из таких подходов является активное вовлечение российского бизнеса в поддержку рождаемости и многодетности. 18 февраля 2026 года на заседании наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов Президент В.В. Путин указал на важнейшую роль работодателей в реализации демографической политики, их возможность создавать дополнительные стимулы для работающих родителей строить большую, многодетную семью[3].

[1] Суммарный коэффициент рождаемости: данные Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС). URL: https://fedstat.ru/indicator/31517 (дата обращения: 15.05.2026).

[2] Численность населения: данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/popul_1897+.xlsx (дата обращения: 13.05.2026).

[3] Заседание наблюдательного совета АСИ // Официальный сайт Президента России. URL: http://kremlin.ru/events/president/news/79179 (дата обращения: 17.05.2026).

Повестка участия бизнеса в решении стратегических национальных задач в последние годы стремительно институционализируется. Так, начиная с 2023 года по поручению Президента РФ внедряется национальный ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса[4], оценивающий уровень социальной ответственности компаний – первый из национальных рейтингов, в котором сделан особый акцент на вкладе компаний в демографическое развитие страны и социальное инвестирование в регионах присутствия. С 2024 года также по поручению Президента РФ внедряется специализированный КПД-рейтинг (рейтинг корпоративной поддержки демографии), ориентированный на оценку вклада бизнеса в демографическую и семейную политику[5].

Важно, что повестка включения предпринимательства в демографическую проблематику актуализируется и в самой бизнес-среде. Основной драйвер такого включения – усиливающийся дефицит кадров и кадровый голод, проявляющиеся в самых разных секторах экономики (Корнеева и др., 2026; Нефедова и др., 2026; Плешков, Козлова, 2026). Вопросы вовлечения бизнеса в поддержку рождаемости и многодетности сотрудников обсуждаются на важнейших бизнес-площадках. Так, например, на Санкт-Петербургском экономическом форуме такие вопросы обсуждались ещё в 2023 году – в рамках форума проходила сессия «Будут люди – будет бизнес: стратегическая мотивация для частных инвестиций в демографию»[6]. В деловой программе Санкт-Петербургского экономического форума 2026 года было заявлено уже три секции, в рамках которых обсуждались вопросы включения бизнеса в демографическую проблематику[7].

Научный дискурс о вовлечении предпринимательства в решение стратегических национальных задач в последние годы развивается особенно активно. В научных исследованиях реализуемые предприятиями программы поддержки рождаемости и детности работников часто определяются как корпоративная демографическая политика (Ростовская и др., 2021; Тонких и др., 2024; Радишевская, 2025), а морально-этические, ценностные основания такой деятельности рассматриваются на базе концепции корпоративной гражданственности в демографической сфере (Багирова, 2025; Мехова и др., 2025; Шубат, Радишевская, 2025; Вавилова, Низковская, 2026). При этом под корпоративной гражданственностью понимается совокупность ценностных установок представителей бизнес-структур, позволяющих идентифицировать их в качестве корпоративных граждан, проявляющих социальную солидарность, готовность к активному участию в жизни общества, к решению наиболее актуальных проблем, с которыми сталкивается страна, и несущих ответственность не только за экономическое, социальное, экологическое, но и демографическое развитие территории ведения бизнеса (Шубат и др., 2026). В исследованиях раскрываются различные положительные эффекты от реализации компаниями принципов корпоративной гражданственности. Зарубежные авторы показывают её положительное влияние на рыночную стоимость компании (Camoletto et al., 2024), стоимость заёмного капитала и выплату дивидендов (Ampofo Akwasi, Barkhi, 2024), благотворное влияние на приверженность сотрудников (Gulati, Shankar, 2025) и удовлетворённость работой (Lin, Liu, 2019), позитивное воздействие на имидж компании (Gulati, Diwan, 2024) и ряд других преимуществ.

Российские исследователи отмечают, что на сегодняшний день реальная активность предпринимательства в этой сфере остаётся невысокой, а сложившаяся в российских организациях система мер корпоративной демографической политики не является устойчивой и масштабной (Багирова и др., 2024). Наиболее распространёнными корпоративными мерами являются выплаты при рождении детей, дополнительные выходные дни по семейным обстоятельствам, корпоративные мероприятия

[4] ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса. URL: https://экг-рейтинг.рф/ (дата обращения: 16.05.2026).

[5] КПД-рейтинг (корпоративная поддержка демографии). URL: https://кпд-рейтинг.рф/ (дата обращения: 15.05.2026).

[6] О форуме ПМЭФ // Фонд Росконгресс. URL: https://roscongress.ru/events/spief-2023/about/ (дата обращения: 07.06.2026).

[7] Петербургский международный экономический форум – 2026 // Фонд Росконгресс. URL: https://forum-spb.ru/ (дата обращения: 07.06.2026).

и материальная помощь на детей сотрудников (Kobets, Vasojević, 2025). Такое положение дел ставит научную и практическую проблему выявления и преодоления барьеров для масштабирования корпоративных практик поддержки рождаемости и в целом принципов корпоративной гражданственности. В научном дискурсе такая проблематика недостаточно разработана. В этом ключе, вероятно, целесообразно говорить о необходимости определения так называемых рисков нераспространения позитивных идей, практик, опыта. Заметим, что термин «риски нераспространения позитивного опыта» (или – «риски непереноса положительного опыта») не является строго закреплённым в теории риск-менеджмента, однако широко используется в научных и прикладных исследованиях в самых разных сферах – менеджменте, проектном управлении, педагогике, социологии и корпоративном развитии (Godwin, Schroedel, 2000; van der Heiden, Strebel, 2012; Asif et al., 2023; Haupt, 2023).

Цель настоящего исследования заключается в выявлении и классификации рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости. Формирование комплексного и системного представления о таких рисках имеет теоретическую и практическую значимость: полученные результаты развивают теоретико-методологические основы анализа и оценки эффективности корпоративной социальной ответственности, позволяя нивелировать барьеры на пути масштабирования востребованных сегодня направлений активности российского бизнеса.

Методология исследования

Исследование базировалось на последовательном смешанном дизайне (по классификации Д. Моргана (Morgan, 2014)), предполагающем выстраивание цепочки преемственности между данными – от результатов качественного этапа к результатам количественного этапа. Качественный этап был направлен на выявление и интерпретацию рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости, тогда как количественный этап обеспечивал эмпирическую проверку и оценку распространённости выявленных тенденций.

Эмпирическую основу первого этапа составили полуструктурированные экспертные интервью, проведённые научным коллективом в рамках исследовательского проекта при поддержке Российского научного фонда[8] с представителями органов государственной власти, работодателями и работниками в 2025 году. Исследование охватывало представителей трёх федеральных округов: Сибирского, Северо-Западного и Уральского. Анализ интервью осуществлялся с использованием тематического анализа и элементов осевого кодирования, что позволило выделить и систематизировать ключевые группы рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости на основе содержательной взаимосвязи и повторяемости высказываний респондентов.

В работе использован принцип целевого отбора с обеспечением максимального разнообразия выборки. Для группы представителей органов государственной власти (n = 9) критерием включения послужил руководящий или экспертный статус информантов в профильных органах исполнительной власти, курирующих вопросы демографической политики, поддержки семьи, материнства и детства. В группу работодателей вошли 60 информантов, представляющих организации частного сектора. Критериями отбора выступили масштаб бизнеса и наличие мер корпоративной поддержки. В общей сложности выборка включила 24 представителя малого бизнеса, 23 – среднего и 13 – крупного. Среди информантов преобладали руководители организаций и структурных подразделений, собственники бизнеса, а также специалисты, отвечающие за кадровую и социальную политику организаций. В группу работников были включены 60 респондентов. Критериями для них стали пол, наличие детей, фертильный возраст и размер компании. Гендерная структура выборки сбалансирована: в каждом округе представлено по 10 мужчин и 10 женщин. В целях сопоставимости семейно-демографических характеристик в каждом фе-

[8] Карточка проекта фундаментальных и поисковых научных исследований, поддержанного российским научным фондом, «Корпоративная гражданственность как институт поддержки российской пронаталистской политики: ресурсы и механизмы формирования, трансформация и масштабирование практик реализации, оценки и прогнозы потенциальных эффектов». URL: https://rscf.ru/project/24-18-00854/

деральном округе в выборку включено по 10 работников, не имеющих детей. Многодетные родители представлены в ограниченном количестве – 4 информанта во всей выборке.

Гайд интервью для представителей органов власти строился на проблемно-ориентированной логике: отправной точкой служила общая оценка региональной демографической ситуации, затем анализировались действующие меры государственной поддержки рождаемости, далее обсуждались роль и потенциал бизнеса в решении демографических проблем, а завершающим этапом становился сбор предложений по совершенствованию региональной политики. Интервью с работником, напротив, выстраивалось по комбинированному сценарию: вначале оценивались условия труда, затем методом перечисления проверялась информированность респондента о корпоративных мерах поддержки семей, после чего фокус смещался на восприятие этих мер и их влияние на репродуктивные установки, а завершалось обсуждение оценкой роли государства и бизнеса в поддержке рождаемости. В интервью с работодателями логика была иной – последовательный переход от сбора общих данных о компании и диагностики применяемых мер поддержки к анализу их восприятия сотрудниками и воздействия на лояльность, после чего следовала оценка внешних государственных стимулов и готовности бизнеса к развитию корпоративной демографической политики.

Количественный этап исследования базировался на данных социологического опроса «Корпоративные демографические политики как инструмент повышения рождаемости: взгляд работающего населения»[9], проведённого в 2024 году в онлайн-формате в рамках того же научного проекта при поддержке Российского научного фонда. Опрос охватывал работающее население Сибирского, Уральского и Северо-Западного федеральных округов. В каждом из трёх федеральных округов, представленных пятью субъектами РФ, была сформирована квотная выборка, при этом квоты задавались по трём параметрам: численность населения репродуктивного возраста в регионе (18–49 лет), пол и наличие у респондента детей. Общий объём выборки составил 2520 респондентов.

Обработка и анализ количественных данных осуществлялись с использованием программного пакета IBM SPSS Statistics 24.

Дополнительно в рамках количественного этапа использовались данные открытых социологических и статистических ресурсов, включая результаты опросов ВЦИОМ, данные Росстата, а также материалы отдельных российских аналитических и исследовательских платформ.

Поскольку эмпирическую базу работы составили данные интервью и анкетного опроса, проведённых в отдельных регионах и федеральных округах России, полученные нами результаты и сделанные на их основе выводы в большей степени относятся к региональному контексту. Таким образом, в настоящей статье мы говорим об угрозах и рисках нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости в российских регионах.

В процессе выявления и систематизации рисков мы исходили из теоретической предпосылки о возможности выделения нескольких региональных субъектов, генерирующих (или – обладающих потенциалом генерировать) эти риски. К таким субъектам мы отнесли органы региональной власти, собственно работодателей, а также самих работников.

Результаты исследования

Проведённый анализ позволил выделить риски нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости (далее – КППР), различающиеся по содержательным характеристикам и механизмам формирования. Выявленные риски были классифицированы в зависимости от субъекта их генерации – выделены группы рисков, генерируемые органами власти, работодателями и работниками. При этом часть рисков носила внутренний характер и была связана с собственными ограничениями акторов, тогда как другая часть формировалась

[9] Свидетельство о государственной регистрации базы данных № 2024626043 Российская Федерация. База данных социологического исследования «Корпоративные демографические политики как инструмент повышения рождаемости: взгляд работающего населения»: № 2024625824: заявл. 30.11.2024: опубл. 16.12.2024; заявитель – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина». URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=76384860 (дата обращения: 13.02.2026).

под влиянием действий или бездействия других участников взаимодействия. Классификация рисков нераспространения КППР дана в *таблице 1*.

Представим описание каждого риска.

Риски, генерируемые органами власти

Прежде всего отметим, что представители органов региональной власти в интервью оценивали распространение КППР как процесс, который сопряжён с комплексом ограничений – как внутренних, так и обусловленных внешним контекстом. Выявленные нами в ходе исследования риски отражают как институциональные особенности функционирования региональной системы управления, так и зависимость результативности демографической политики от вовлечённости других акторов: бизнеса и федерального уровня власти.

Таблица 1. Классификация рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости

Группа рисков	Тип риска в рамках группы	Описание и примеры рисков каждого типа
Риски, генерируемые органами власти	Экономический риск	– Дефицит регионального бюджета; – нестабильность общей экономической ситуации
	Институционально-административный риск	– Настороженное отношение к федеральным инициативам поддержки предпринимателей, реализующих корпоративную демографическую политику; – дефицит компетенций и нехватка специалистов; отсутствие специализированной координационной инфраструктуры и понятных механизмов сопровождения; – ограниченность полномочий региона в формировании единой информационной и идеологической повестки
	Стратегический риск	Краткосрочный характер национальной демографической политики
	Бюрократический риск	Смещение внимания с решения долгосрочных демографических задач на достижение формальных показателей
	Риск региональной дифференциации	Слабая адаптивность реализуемых мер для регионов в силу социально-экономической дифференциации
Риски, генерируемые работодателями	Риск самоустранения	Представления о том, что демографическая политика – сфера ответственности исключительно государства
	Риск патерналистских установок	Запрос на «готовые шаблоны» и чёткие директивные ориентиры
	Информационный риск	– Нежелание делиться позитивным опытом; – сопротивление внедрению формализованных механизмов взаимодействия бизнеса и власти в отношении корпоративной демографической политики
	Риск оценки	Сложность оценки результативности (эффективности) корпоративных демографических мер и непонимание выгод для бизнеса
	Риск дефицита финансовых ресурсов	Недостаточность ресурсов для внедрения дополнительных мер
Риски, генерируемые работниками	Риск негативного восприятия	– Опасения относительно нарушения границ между профессиональной и личной жизнью; – опасения увеличения зависимости от работодателя
	Риск скептического восприятия	– Рождение детей воспринимается как результат личного и семейного выбора, не связанного с корпоративной поддержкой; – корпоративные меры воспринимаются как временные и ситуативные практики
	Риск низкого порога значимости материально-финансовых стимулов	Размеры реализуемых мер финансовой поддержки и материальной помощи незначительны и не способны повлиять на репродуктивные установки работников
	Риск исключения	Представления о том, что поддержка семьи не является функцией работодателя
	Риск нестабильности кадрового состава	Вероятность ухода сотрудника из организации после получения корпоративной поддержки
Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.		

Первый тип рисков нераспространения КППР, генерируемых региональными властями, мы идентифицировали как *экономический* риск. В ходе интервью представители органов власти часто указывали на дефицит регионального бюджета. Эксперты подчёркивали необходимость постоянного соотнесения демографических инициатив с потенциальными бюджетными потерями и расходами региона, отмечая, что внедрение дополнительных мер требует предварительных расчётов их финансовой состоятельности. Одновременно фиксировался риск экономически нестабильной обстановки в стране, рассматриваемый уже как внешнее ограничение, снижающее возможности реализации долгосрочных мер поддержки.

Другой тип выделенных нами рисков связан с *институционально-административными* ограничениями регионального управления. Результаты интервью выявили настороженное отношение экспертов к федеральным инициативам, связанным с поддержкой предпринимателей, реализующих корпоративные демографические меры. Говоря о таких инициативах, информанты имели в виду налоговые льготы и другие преференции для бизнеса. По словам одного из информантов, в регионе исторически сложилось «*очень сложное*» (ИВ-6, стаж 15 лет)[10] отношение к подобным инструментам, вследствие чего даже потенциально эффективные меры стимулирования работодателей встречают институциональное сопротивление со стороны профильных ведомств.

К типу институционально-административных рисков мы отнесли и риски, связанные с дефицитом специализированных демографических компетенций. Опрошенные нами представители региональных властей отмечали отсутствие специалистов, обладающих профессиональными знаниями в области демографии, а также недостаточную подготовленность кадров к разработке и сопровождению демографических инициатив. В интервью подчёркивалось, что специалисты «*понятия не имеют о демографии как науке*» (ИВ-1, стаж 10 лет), а кадров, владеющих соответствующими навыками, «нет вообще».

Ещё один институционально-административный риск – отсутствие специализированной координационной инфраструктуры, способной обеспечить системное сопровождение демографической политики на региональном уровне. Во многих интервью представители органов власти отмечали это ограничение.

Недостаток таких координационных центров и потребность в них подтверждаются и данными опроса работающего населения: более 50% респондентов не слышали о существовании корпоративных мер поддержки работников с семейными обязанностями в российских организациях (*табл. 2*). При этом в разных

Таблица 2. Осведомлённость работников о наличии корпоративных мер поддержки работников с семейными обязанностями, %

Вариант ответа	Слышали ли Вы о наличии каких-либо корпоративных мер поддержки работников с семейными обязанностями…?		
	в российских организациях	в организациях, расположенных в Вашем регионе	в Вашей организации
Да	31,0	29,2	23,4
Нет	55,0	56,7	66,5
Затрудняюсь ответить	14,0	14,2	10,1
Всего	100,0	100,0	100,0
Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.			

[10] Здесь и далее информанты обозначены следующим образом:
– информант от органов власти – «ИВ-№, стаж работы»;
– информант от бизнес-среды (работодатели) – «ИБ-№, должность, размер бизнеса»;
– информант-работник – «ИР-№, должность, размер бизнеса».
По просьбе информантов от органов власти конкретные места работы и занимаемые ими должности не указываются.

регионах их доля варьировалась от 51% (Тюменская область) до 67% (Архангельская область). Интересно, что осведомлённость о корпоративных мерах поддержки в организациях «ближнего круга», т. е. своего региона или предприятия, ещё ниже.

Такой низкий уровень осведомлённости свидетельствует, в том числе, о системном дефиците коммуникации и отсутствии специализированных структур, которые могли бы транслировать информацию о корпоративной поддержке демографии.

Очень близкие оценки наличия такого риска нераспространения КППР появлялись и в интервью работодателей, которые отмечали отсутствие понятных механизмов сопровождения и стимулирования бизнеса, вовлечённого в поддержку рождаемости, а также низкую (недостаточную) осведомлённость предпринимателей о существующих мерах поддержки. Работодатели прямо говорили о том, что не знают, какие меры поддержки государство предоставляет компаниям. Одновременно представители бизнеса обращали внимание на неравномерность государственной поддержки в зависимости от масштаба предприятия. По мнению информантов, меры поддержки преимущественно ориентированы на крупные компании, тогда как малый бизнес оказывается менее включённым.

Ещё одним институционально-административным риском нераспространения КГвДС, который был выявлен в ходе интервью, выступает ограниченность полномочий региона в формировании единой информационной повестки. По мнению представителей органов власти, продвижение ценностей демографической ответственности работодателей требует федерального уровня координации и системной информационной работы, тогда как региональных ресурсов и полномочий недостаточно.

Часть выявленных в ходе исследования рисков была связана со стратегическими ограничениями (*стратегический риск*). Так, информанты критически оценивали краткосрочный характер национальной демографической политики, указывая на недостаточность кратковременных кампаний для формирования у населения востребованных сегодня установок в отношении семьи и детности. Один из информантов отметил: «*Надо было делать не год семьи, а десятилетие и массированно воспитывать людей, в том числе государственные органы и бизнес*» (ИВ-8, стаж 15 лет).

Возможность выделения такого риска подтверждают и результаты опроса ВЦИОМ[11], согласно которым более половины респондентов (52,4%) считают, что за последние 3–5 лет работодатели не изменили степень учёта потребностей работников с детьми. Лишь 17,7% отметили положительную динамику. Высокая доля затруднившихся с ответом (21,1%) также может указывать на отсутствие заметных изменений, что характеризует краткосрочные кампании демографической направленности как недостаточные для институциональных сдвигов.

Ещё один тип выявленных нами рисков связан с возможностью формального подхода к процессу внедрения КППР (определим это как *бюрократический риск*). Эксперты указывали, что использование рейтинговых и количественно ориентированных механизмов оценки активности и результативности компаний в этой сфере (что практикуется сейчас) способно смещать внимание с решения долгосрочных демографических задач на достижение формальных показателей. Один из респондентов отметил, что подобная практика может превратить демографическую политику «*в историю не про демографию, а про достижение показателей и поле для коррупционной составляющей*» (ИВ-4, стаж 17 лет).

В качестве барьера распространения КППР информанты называли неодинаковость региональных условий социально-экономического, демографического развития (в нашей классификации мы определили это как *риск региональной дифференциации*). По мнению экспертов, различия в климатических, социально-экономических условиях отдельных территорий существенно осложняют разработку универсальных механизмов и требуют адаптации к локальной специфике. Информанты подчёркивали невозможность реализации «*одной программы для регионов, которые находятся в разных условиях*» (ИВ-1, стаж 10 лет).

[11] Семейное счастье – в руках работодателя? // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semeinoe-schaste-v-rukakh-rabotodatelja (дата обращения: 20.05.2026).

Риски региональной дифференциации мы отнесли к группе рисков, генерируемых органами региональной власти, с некоторой долей условности. Понимая в определённой степени внешний характер их возникновения, отметим, однако, что регулирование регионального развития, корректировки региональной дифференциации все же относится к сфере ответственности региональных властей.

Риски, генерируемые работодателями

Типы рисков в данной группе были выявлены преимущественно на основе интервью с работодателями. Часть рисков пересекалась с оценками, зафиксированными в интервью с представителями органов власти, что свидетельствует о наличии общих проблемных зон во взаимодействии государства и бизнеса.

Риск самоустранения, связанный с невосприятием демографии в качестве сферы ответственности бизнеса. В ходе интервью работодатели выражали сомнения относительно необходимости участия бизнеса в решении демографических задач, рассматривая демографическую, семейную политику как важную для государства (исключительно для государства) сферу приложения усилий, но второстепенную для бизнеса. Интервью показали, что работодатели преимущественно воспринимают себя в качестве экономического субъекта, который создаёт рабочие места, уплачивает налоги, но не в качестве субъекта демографической политики.

Риск патерналистских установок бизнеса и неготовность действовать самостоятельно. В интервью работодатели неоднократно озвучивали необходимость иметь какие-то «готовые шаблоны» и чёткие директивные ориентиры, которые могли бы упростить внедрение корпоративных демографических практик. Подобные установки в какой-то степени свидетельствуют о наличии в предпринимательской среде элементов патернализма, при котором инициирование корпоративной демографической политики связывается прежде всего с внешним импульсом со стороны государства.

Риск низкой готовности бизнеса к публичному распространению успешных практик (информационный риск). В ходе интервью с представителями органов власти неоднократно звучала мысль о том, что предприятия, несмотря на наличие у них мер поддержки работников с детьми, «*не хотят себя рекламировать в этой части, нет вот мотивации у них поделиться своей практикой*» (ИВ-7, стаж 3 года). Подобная позиция рассматривается представителями органов власти как фактор, ограничивающий формирование устойчивой среды обмена опытом и масштабирование успешных корпоративных практик на региональном уровне. Кроме того, представители региональных властей в интервью отмечали, что бизнес часто сопротивляется внедрению формализованных механизмов взаимодействия, включая нормативные документы и регламентированные процедуры, что дополнительно осложняет институционализацию корпоративной демографической политики.

Наличие такого риска подтверждается результатами интервью с работодателями. Информанты отмечали, что некоторые потенциально результативные практики не используются исключительно вследствие недостатка информации о них: «*Есть какие-то меры, которые являются эффективными, а мы их не используем, потому что мы про них не знаем*» (ИБ-21, предприниматель, средний бизнес).

Риск доминирования экономической рациональности при одновременной сложности оценки экономических эффектов от реализации КППР (*риск оценки*). О существовании этого риска свидетельствовали результаты интервью и работодателей, и работников, и представителей органов власти. Последние, в частности, неоднократно подчёркивали сложность оценки и прогнозирования демографических эффектов от реализации корпоративных мер поддержки. Как отмечали информанты, работодатели «*не понимают, для чего им это нужно*» (ИВ-7, стаж 3 года) и не рассматривают поддержку семей с детьми как направление, имеющее ценность для организации. Такой риск, по мнению представителей органов власти, в большей степени характерен для малого бизнеса.

Сами работодатели в ходе интервью неоднократно подчёркивали недостаточное понимание как потенциальных, так и реальных эффектов от реализуемых мер поддержки. Кроме того, информанты говорили о незнании, какие именно меры эффективны и нужны семейным сотрудникам. В интервью работодатели приводили примеры инициатив в рамках корпоративной демографической политики, реализация которых прекращалась из-за низкой вовлечён-

ности работников. Это, очевидно, говорит о невостребованности таких мер у работников либо об их неэффективности.

Примечательно, что в представлениях самих работников нет доминирующего убеждения, что работодатели должны при разработке мер поддержки сотрудников с детьми учитывать их потребности и запросы. Результаты нашего анкетного опроса работающего населения показали, что лишь 35% опрошенных считают, что такие меры должны учитывать запросы семейных работников, а 50% ответили отрицательно (оставшиеся 15% опрошенных затруднились ответить).

Очевидно, что отсутствие чётких представлений о результативности корпоративной демографической политики и наиболее востребованных её мерах затрудняет формирование устойчивой мотивации бизнеса к внедрению такой политики и снижает готовность работодателей к системному развитию корпоративной поддержки семей с детьми.

Ещё одним риском, сдерживающим распространение корпоративных практик поддержки рождаемости, является *риск дефицита финансовых ресурсов* предприятия. О нехватке ресурсов на реализацию дополнительных программ поддержки семейных сотрудников говорили в интервью представители как крупного, так и малого бизнеса. Отметим, что ресурсную готовность бизнеса к реализации корпоративной демографической политики работодатели связывают с общей устойчивостью экономической среды. По мнению информантов, реализация корпоративных мер поддержки возможна только в условиях стабильности, тогда как кризисные условия вынуждают предприятия концентрироваться прежде всего на собственном выживании.

Риски, генерируемые работниками

В данной группе рисков прежде всего выделим *риск негативного восприятия работниками корпоративных мер поддержки*. В интервью отдельные работники отмечали, что активная вовлеченность работодателя в поддержку рождаемости в семьях сотрудников является нарушением границ между профессиональной и личной жизнью. Информанты неоднократно подчёркивали, что работодатель «*не должен знать о семье*» (ИР-31, диспетчер, малое предприятие). В отдельных интервью информанты ассоциировали подобные практики с попыткой навязать работникам определённые модели поведения. В частности, негативно воспринимались прямые или косвенные призывы к рождению детей.

Данные нашего анкетного опроса работников подтверждают наличие такого риска. Как отмечалось ранее, подавляющее большинство респондентов считают, что работодатель должен поддерживать работников. При этом не считают, что такая поддержка есть вмешательство в личную жизнь, только 44% опрошенных, а 54% выражают ту или иную степень согласия с данным утверждением (*табл. 3*). Средний балл согласия с данным утверждением составил 2,7 (по шкале от 1 до 7; чем выше балл, тем выше степень согласия), хотя отсутствие соответствующего риска соответствовало бы среднему баллу 1.

Данные других опросов населения также подтверждают наличие риска негативного восприятия работниками корпоративных мер поддержки. Согласно опросу ВЦИОМ[12], четверть россиян в возрасте от 18 лет настаивают на полной приватности семейной сферы и невмешательстве в неё работодателя, половина опрошенных считают, что работодатель может

Таблица 3. Степень согласия респондентов с высказыванием «Поддержка работодателем семей сотрудников – это вмешательство в их личную жизнь»

Степень согласия	1 (совершенно не согласен)	2	3	4	5	6	7 (полностью согласен)	Всего
Доля респондентов, указавших степень согласия, %	44,4	11,9	11	13,8	7,3	4,1	7,5	100,0
Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.								

[12] Семейное счастье – в руках работодателя? // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semeinoe-schaste-v-rukakh-rabotodatelja (дата обращения: 20.05.2026).

интересоваться семьёй сотрудника, но только по инициативе самого работника.

Отметим, что работодатели в ходе интервью тоже указывали на возможность существования такого риска: семья всегда воспринимается как «*сугубо личная территория*», а вовлечение работодателя в поддержку семьи потенциально «*может негативно сказываться на эмоциональном настроении подчинённых*» (ИБ-13, предприниматель, средний бизнес).

К этому же типу рисков мы отнесли опасения работников, что усиление корпоративной поддержки будет увеличивать их зависимость от работодателя. Один из информантов выразил такие опасения достаточно жёстко: «*Полагаться на работодателя – это впадать в кабалу*» (ИР-25, архитектор, крупное предприятие).

Близкий к описанному тип риска связан со *скепсисом работников относительно возможности корпоративных мер повлиять на их репродуктивные решения (риск скептического восприятия)*. Интервью показали, что работники преимущественно воспринимают рождение детей как результат личного и семейного выбора, не связывая его напрямую с корпоративной поддержкой: «*Какие бы тут поддержки не были, они не подстёгивают... это личное желание семьи*» (ИР-39, бизнес-аналитик, крупное предприятие), «*никакая поддержка меня не отправит рожать*» (ИР-27, ведущий экономист, среднее предприятие). По словам информантов, подобные меры могут поддержать, но не способны стать причиной принятия решения о рождении ребёнка. Работники подчёркивали вторичность корпоративных стимулов по отношению к личным отношениям, семейным обстоятельствам и базовой экономической стабильности. Кроме того, в отличие от гарантий, закреплённых трудовым законодательством, дополнительные корпоративные меры рассматриваются работниками как «*ненадёжные*», временные и ситуативные практики: «*меры, они сегодня есть, завтра их нет*» (ИР-25, архитектор, крупное предприятие).

Ещё один близкий к описанным риск связан с тем, что размеры реализуемых мер финансовой и материальной поддержки семейных сотрудников очень незначительны и не способны повлиять на репродуктивные установки (определим это как *риск низкого порога значимости корпоративных материально-финансовых стимулов)*. По мнению респондентов, корпоративные выплаты и льготы способны выступать определяющим фактором принятия решения о рождении ребёнка, когда будут «*исчисляться в миллионах*» (ИР-44, проектировщик, среднее предприятие).

Результаты анкетного опроса работников отчасти подтверждают этот риск. Уровень удовлетворённости респондентов существующими в организации мерами поддержки сотрудников невысок – 20% пользующихся этими мерами не удовлетворены ими (*табл. 4*).

Ранее, при описании рисков, генерируемых работодателями, мы указывали на риск самоустранения – ситуации, когда бизнес не принимает на себя ответственность за демографическое будущее страны. Интересно, что такой риск генерируется и самими работниками (*риск исключения демографии из сферы ответственности бизнеса)*. В ходе интервью некоторые работники отмечали, что поддержка семьи не является непосредственной функцией работодателя: «*Это не роль бизнеса. Государство – человек, другого нет*» (ИР-38, инспектор по кадрам, малый бизнес).

Таблица 4. Удовлетворённость мерами поддержки работников с семейными обязанностями, реализуемыми в организации

Уровень удовлетворённости	% от числа работников, кто пользовался мерами
Абсолютно удовлетворён	15,7
Скорее удовлетворён	32,1
Некоторыми удовлетворён, а некоторыми – нет	27,9
Скорее не удовлетворён	13,8
Совершенно не удовлетворён	6,3
Затрудняюсь ответить	4,2
Всего	100,0
Источник: составлено авторами на основе результатов исследования.	

Вместе с тем важно отметить, что массовые опросы не подтверждают типичность такой точки зрения. Так, согласно данным нашего опроса работающего населения, подавляющее большинство работников убеждены, что работодатель должен поддерживать сотрудников с детьми каким-то особым образом. Их доля в разных регионах колеблется в диапазоне от 79 до 90%, в среднем составляя 82%. Согласно данным ВЦИОМ, около 60% опрошенных полагают, что работодатель должен предоставлять дополнительную поддержку сотрудникам с несовершеннолетними детьми, 36% респондентов высказались за равные условия независимо от наличия детей[13]. Примечательно, что семейные россияне с плохим материальным положением чаще подчёркивают важность поддержки работодателя, чем те, кто оценивает своё материальное положение как хорошее[14].

Риск нестабильности кадрового состава. Этот тип риска был выявлен в ходе интервью с работодателями. В ряде случаев они указывали на «непостоянство сотрудников» и вероятность их ухода из организации даже после получения корпоративной поддержки. Работодатели выражали сомнения в эффективности «вложений в сотрудников» и, соответственно, не видели смысла в реализации мер корпоративной демографической политики в условиях высокой кадровой мобильности. Заметим, что данные исследований российского рынка труда подтверждают обоснованность такого рода сомнений предпринимателей. Так, согласно исследованию компании «Технологии Доверия», в 2026 году совокупный показатель текучести кадров по сравнению с 2025 годом увеличился на 8,9 процентных пункта и составил 29,1%, причём в большинстве случаев причиной увольнения стало желание самих работников, а не решение нанимателя[15]. Поскольку источником такого риска выступает прежде всего высокая мобильность сотрудников, он был отнесен к группе рисков, генерируемых работниками.

Обсуждение результатов

Проведённое исследование показало, что реализация корпоративных практик поддержки рождаемости и в целом развитие корпоративной гражданственности в демографической сфере регионов сопровождается значительным числом рисков. Они носят системный характер и распределены между всеми ключевыми её акторами – собственно бизнесом, работниками и сферой регионального управления.

Часть этих рисков представляются нам устойчивыми (хроническими). Их нивелирование – длительный процесс, требующий системных усилий. Однако негативное воздействие некоторых рисков может быть снижено в достаточно краткосрочной перспективе. В ходе исследования не ставилась цель предложить пути нивелирования рисков нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости. Наше исследование – первый и необходимый шаг в данном направлении, связанный с идентификацией и классификацией таких рисков. Вместе с тем мы можем обозначить (пока пунктирно) наиболее востребованные направления работы по нивелированию выявленных рисков.

Как показали результаты, важным ограничением распространения КППР выступает низкая осведомлённость работодателей и работников о существующих мерах поддержки, а также дефицит обратной связи. Соответственно, первое направление работы, требующее совместных усилий государства и бизнеса, связано с формированием устойчивой коммуникационной и координационной инфраструктуры. Необходимо создание региональных центров компетенций по корпоративной демографической политике, которые могли бы выполнять функцию агрегации успешных практик, предоставлять бизнесу готовые аналитические и методические материалы. Важно, чтобы эти структуры не носили формальный характер, а работали в режиме постоянно действующей консульта-

[13] Семейное счастье – в руках работодателя? // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/semeinoe-schaste-v-rukakh-rabotodatelja (дата обращения: 20.05.2026).

[14] Не только зарплата, или о социальной поддержке работников и их семей со стороны работодателей // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-zarplata-ili-o-socialnoi-podderzhke-rabotnikov-i-ikh-semei-so-storony-rabotodatelei(дата обращения: 22.05.2026).

[15] Текучесть кадров резко выросла на 8,9%, достигнув уровня 29,1% // РБК Компании. URL: https://companies.rbc.ru/news/n1CnvH9hFg/tekuchest-kadrov-rezko-vyirosla-na-89-dostignuv-urovnya-291/ (дата обращения: 02.06.2026).

ционной площадки. Это позволит снизить информационные риски работодателей, которые сегодня не внедряют эффективные меры просто потому, что не знают о них. Одновременно подобные центры способны обеспечить мониторинг реальных потребностей работников и транслировать агрегированный запрос от бизнеса к органам власти, преодолевая тем самым существующую фрагментарность взаимодействия. Таким образом, создание региональных центров компетенций позволит нивелировать институционально-административные риски со стороны региональных органов власти, риски патерналистских установок и информационные риски, формируемые работодателями.

Второе направление работы связано с пересмотром механизмов стимулирования работодателей и направлено на нивелирование рисков, сгенерированных ими же, – риска самоустранения и риска дефицита финансовых ресурсов. Исследование показало, что большинство представителей бизнеса ориентировано на краткосрочную экономическую рациональность и не воспринимает демографическую поддержку как самостоятельную ценность. Следовательно, необходимо выстраивать не столько запретительные или рейтинговые механизмы, сколько экономически обоснованную систему преференций. При этом важно избегать формализации, которая, по мнению экспертов, может смещать цели с реальной поддержки семей на достижение отчётных показателей. Более перспективным выглядит сочетание налоговых льгот с прямым возмещением части затрат на конкретные меры. Механизм предоставления компенсаций по принципу «реализовал меру – получил компенсацию» позволит снизить бюрократические риски и сделает поддержку предсказуемой.

Третье направление касается работы с ценностными установками сотрудников и рисками негативного и скептического восприятия ими корпоративной демографической политики. Исследование выявило парадоксальную ситуацию: на декларативном уровне большинство респондентов поддерживает участие работодателя в поддержке семей, однако интервью зафиксировали настороженное отношение к такому участию, страх вмешательства в личную жизнь и убеждение, что демографическая политика является исключительно государственной задачей. Для преодоления этого противоречия необходимо чёткое нормативное и коммуникационное разграничение. Поддержка не должна восприниматься как инструмент контроля и должна оказываться только с добровольного согласия работника. Работодателю следует избегать любых форм давления, включая косвенные призывы к рождению детей. При этом важно доносить до сотрудников идею о том, что поддержка не подменяет собой личный семейный выбор, а лишь снижает внешние барьеры.

Отдельного внимания требует проблема восприятия демографической политики (национальной и корпоративной) как краткосрочного явления, отнесённая в данном исследовании к стратегическим рискам. Эксперты отмечают, что разовые кампании и временные меры не способны сформировать устойчивых институциональных изменений, поэтому необходима фиксация корпоративной демографической поддержки как постоянного элемента социальной ответственности на уровне отраслевых соглашений, коллективных договоров. Это снизит риски нестабильности и позволит бизнесу выстраивать долгосрочные инвестиции в человеческий капитал.

Наконец, важным условием предотвращения выявленных рисков выступает переход от формальной отчётности к оценке реальной результативности. Контроль не должен сводиться к подсчёту количества внедрённых программ (как это сейчас реализуется, например, в ЭКГ-рейтинге). Эффективность корпоративной демографической политики может быть измерена через такие показатели, как, например, удовлетворённость работников, снижение текучести кадров среди сотрудников с семейными обязанностями и улучшение их субъективного благополучия. Только при таком подходе можно избежать имитации активности со стороны работодателей и концентрации на достижении формальных показателей в ущерб содержательной работе.

Выводы

Проведённое исследование позволило выявить риски нераспространения корпоративных практик поддержки рождаемости и предложить их классификацию – были выделены группы рисков, различающиеся по субъектам

возникновения, содержательным характеристикам и механизмам формирования. Отметим, что представленная классификация – первая попытка научного осмысления и систематизации таких рисков. Очевидно, что по мере масштабирования идей, принципов и практик корпоративной гражданственности в демографической сфере эмпирическая база о барьерах, с которыми сталкиваются работодатели и представители органов власти, может расширяться и накапливаться. Соответственно, предложенная классификация в дальнейшем может уточняться, модифицироваться, в том числе за счёт дифференциации рисков с учётом размера и сферы деятельности предприятий.

Наше исследование обладает как теоретической, так и практической значимостью. Прежде всего полученные нами результаты развивают теоретические и методологические основы анализа и оценки эффективности корпоративной социальной ответственности за счёт понимания потенциальных эффектов, возникающих в ходе реализации её особого направления, связанного с демографической сферой, а также понимания факторов, препятствующих возникновению положительных эффектов. Кроме того, полученные результаты задают новый вектор развития теории рисков и риск-менеджмента применительно к демографической сфере.

В качестве перспектив дальнейших исследований на основе предложенной нами классификации рисков мы видим их анализ и оценку, разработку и реализацию мер реагирования, а также последующий мониторинг. Важным направлением развития наших изысканий является проведение аналогичных исследований в других федеральных округах и регионах Российской Федерации. Это позволит проверить универсальность выявленной классификации рисков, определить регионально-специфические барьеры распространения корпоративных практик поддержки рождаемости и уточнить предлагаемую классификацию с учётом многообразия российских территориальных контекстов.

Литература

Багирова А.П. (2025). Корпоративная гражданственность в демографической сфере как новая тема исследований в современной России // Народонаселение. Т. 28. № 1. С. 27–39. DOI: 10.24412/1561-7785-2025-1-27-39

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

Вавилова А.С., Низковская Ю.В. (2026). Возможности включения высшего образования в процесс формирования корпоративной гражданственности в демографической сфере // Образование и наука. Т. 28. № 1. С. 140–164. DOI: 10.17853/1994-5639-2026-1-140-164

Корнеева Ю.В., Степанова М.А., Болгова К.А. (2026). Проблема дефицита кадров в индустрии гостеприимства // Вестник Алтайской академии экономики и права. № 3. С. 60–64. DOI: 10.17513/vaael.4490

Мехова А.А., Воробьёва И.Н., Вавилова А.С. (2025). Корпоративные демографические практики бизнеса: отношение российских студентов как будущих работников // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 18. № 2. С. 163–179. DOI: 10.15838/esc.2025.2.98.9

Нефедова А.И., Морозова Е.Б., Дуньдэ Т.О. (2026). Привлечение иностранных высококвалифицированных кадров в бизнес-организации Москвы: практики, барьеры и перспективы // Социологические исследования. № 2. С. 26–34. DOI: 10.7868/S3034601026020033

Плешков В.А., Козлова О.В. (2026). Анализ факторов развития и ограничений молочной отрасли России в 1990–2025 гг. // Молочная промышленность. № 2. С. 14–28. DOI: 10.21603/1019-8946-2026-2-82

Радишевская А.А. (2025). Эффективность корпоративной демографической политики: методика оценки // Human Progress. Т. 11. № 5. DOI: 10.46320/2073-4506-2025-5a-14

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

Тонких Н.В., Чудиновских М.В., Бегичева С.В. (2024). Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом // Управленец. Т. 15. № 5. С. 87–102. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6

Шубат О.М., Кобец И.В., Харитонов К.А. (2026). Оценка готовности регионов России к реализации корпоративной гражданственности в демографической сфере // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. Т. 19. № 6. С. 1170–1181. (в печати)

Шубат О.М., Радишевская А.А. (2025). Корпоративная гражданственность: обзор научных публикаций // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 18. № 4. С. 268–284. DOI: 10.15838/esc.2025.4.100.15

Ampofo Akwasi A., Barkhi R. (2024). The impact of CEO power and ethical corporate citizenship on firms' outcomes. *Research in International Business and Finance*, 67(PA). DOI: 10.1016/j.ribaf.2023.102076

Asif Z., Chinzara Z., Lahiri R. (2023). The role of risk and institutions in the adoption and diffusion of technologies: Evidence from Sub-Saharan Africa. *Economic Analysis and Policy,* 77, 16–33. DOI: 10.1016/j.eap.2022.10.015

Camoletto S., Montes-Sancho M.J., Santini E. (2024). Multinational corporations and their corporate citizenships: Exploring their effects on corporate performance under different legal traditions. *Journal of Public Affairs*, 24(3), e2942. DOI: 10.1002/pa.2942

Godwin M.L., Schroedel J.R. (2000). Policy diffusion and strategies for promoting policy change: Evidence from California local gun control ordinances. *Policy Studies Journal*, 28(4), 760–776. DOI: 10.1111/j.1541-0072.2000.tb02061.x

Gulati T., Diwan S.P. (2024). Measuring corporate citizenship and public image: Evidence from scale development and validation. *Social Responsibility Journal*, 20(6), 1072–1088. DOI: 10.1108/SRJ-10-2023-0567

Gulati T., Shankar S. (2025). Corporate citizenship and employee commitment: A micro-level measurement scale development. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(11), 4202–4225. DOI: 10.1108/IJOA-07-2024-4692

Haupt W. (2023). Policy diffusion, policy transfer, and policy mobilities revisited: A call for more interdisciplinary approaches in human geography. *Geography Compass*, 17(5), e12688. DOI: 10.1111/gec3.12688.

Kobets I.V., Vasojević N.A. (2025). Programs of Russian businesses aimed at employees' families: A content analysis based on EPS-ratings data. *Sociological Review*, 59(4), 1477–1499. DOI: 10.5937/socpreg59-61566

Lin Y.T., Liu N.C. (2019). Corporate citizenship and employee outcomes: Does a high-commitment work system matter? *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1079–1097. DOI: 10.1007/s10551-017-3632-1

Morgan D.L. (2014). *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. DOI: 10.4135/9781544304533

van der Heiden N., Strebel F. (2012). What about non-diffusion? The effect of competitiveness in policy-comparative diffusion research. *Policy Sciences*, 45(4), 345–358. DOI: 10.1007/s11077-012-9149-7

Сведения об авторах

Оксана Михайловна Шубат – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: o.m.shubat@urfu.ru)

Ирина Викторовна Кобец – лаборант-исследователь, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: i.v.kobets@urfu.ru)

Кирилл Александрович Харитонов – магистрант, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Российская Федерация, 620062, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; e-mail: k.a.kharitonov@urfu.ru)

Shubat O.M., Kobets I.V., Kharitonov K.A.

Risks of Non-Dissemination of Corporate Practices to Support Fertility in Russian Regions

Abstract. Russia's negative demographic trends and the worsening labor market situation have pushed the state to strengthen demographic policy and to develop new ways of implementing it. One such approach is to bring business actively into supporting and stimulating fertility, spreading the ideas and principles of corporate citizenship into the demographic sphere. The study aims to identify and classify the risks that prevent corporate fertility support practices from spreading. The research followed a sequential mixed-methods design. The qualitative stage served to identify and interpret the risks, while the quantitative stage provided empirical verification and assessed how widespread the identified trends are. The empirical basis of the first stage consisted of semi-structured interviews with representatives of government bodies, employers, and employees. The quantitative stage drew on a sociological survey of the working population of reproductive age. The fieldwork was carried out in three federal districts of the Russian Federation. The study identified risks of non-dissemination of corporate fertility support practices and proposed a classification of them, grouping the risks by the actors from which they originate (government bodies, employers, and employees), by their substantive characteristics, and by the mechanisms through which they form. This classification provides a basis for the subsequent stages of managing the risks of non-dissemination – analyzing and assessing them, developing response strategies and measures, implementing those measures, and then monitoring and controlling the situation. The findings advance the theoretical and methodological foundations for analyzing and evaluating the effectiveness of corporate social responsibility and set a new direction for risk theory and risk management in the demographic sphere, making it possible to remove barriers to scaling up the forms of business activity that are in demand in Russia today.

Key words: corporate demographic policy, corporate fertility support, corporate citizenship, risks of non-dissemination, in-depth interviews, Russian regions.

Information about the Authors

Oksana M. Shubat – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, professor of department, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: o.m.shubat@urfu.ru)

Irina V. Kobets – Research Assistant, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: i.v.kobets@urfu.ru)

Kirill A. Kharitonov – Master's Student, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (19, Mira Street, Yekaterinburg, 620062, Russian Federation; e-mail: k.a.kharitonov@urfu.ru)

Статья поступила 16.06.2026.