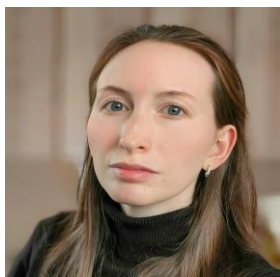


**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Радишевская А.А. Эффективность корпоративной демографической политики: методика оценки // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 5. С. 9. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_5/Radishevskaya.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_5/Radishevskaya.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-5a-14.

УДК 65.011.4

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ



**Радишевская Анастасия Андреевна**

аспирант

Уральский федеральный университет имени первого Президента  
России Б.Н. Ельцина,

г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Аннотация.** В последние годы в России наблюдаются негативные демографические тренды, которые требуют новых инструментов для их решения. Одним из таких инструментов может выступить участие бизнеса в поддержке семейных работников, а именно – реализация корпоративной демографической политики. Несмотря на рост внимания работодателей к данному виду политики, в научном дискурсе еще не разработаны методы оценки ее эффективности. В связи с этим разработка подхода к оценке эффективности корпоративной демографической политики – цель данного исследования. В статье представлена алгоритм, включающий в себя в том числе определение совокупности элементов, позволяющих дать оценку эффективности и разработку методик расчета для оценки элементов и эмпирических индикаторов эффективности корпоративной демографической политики.

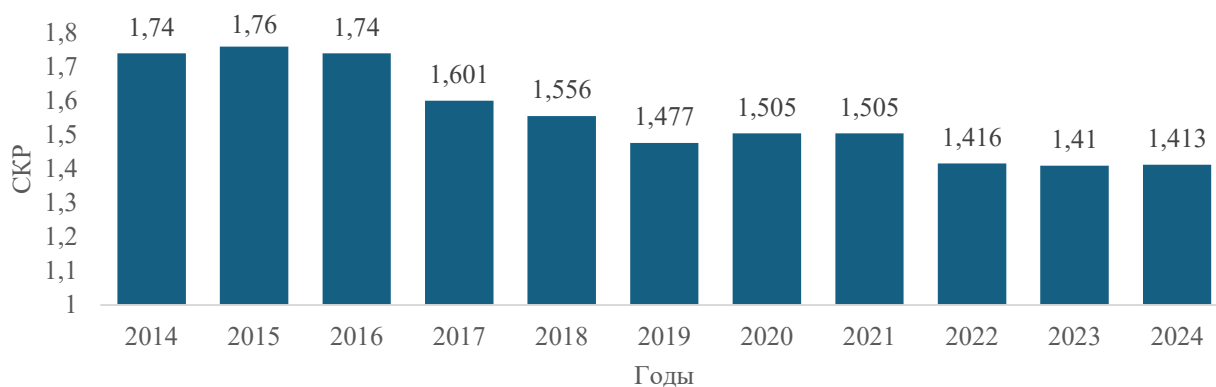
**Ключевые слова:** корпоративная демографическая политика, корпоративная социальная ответственность, методика оценки, эффективность.

**JEL коды:** J13, M14

### Введение

Негативные демографические тренды в России, такие как снижение темпов рождаемости требуют комплексного подхода к их преодолению. Так, суммарный коэффициент рождаемости с 2014 по 2024 год снизился на 18,8%, а именно с 1,74 до 1,413 ребенка на женщину соответственно (рис. 1) [1]. Складывающаяся ситуация, требующая поиска и разработки новых инструментов, потенциально способных повлиять на

демографическую динамику. Таким инструментом в дополнение к участию правительства в вопросе повышения рождаемости может выступать корпоративная демографическая политика, то есть участие бизнеса в поддержке сотрудников с семейными обязанностями [2], [3], [4].



**Рисунок 1. Динамика суммарного коэффициента рождаемости в России (2014-2024)**

Источник: Росстат [1].

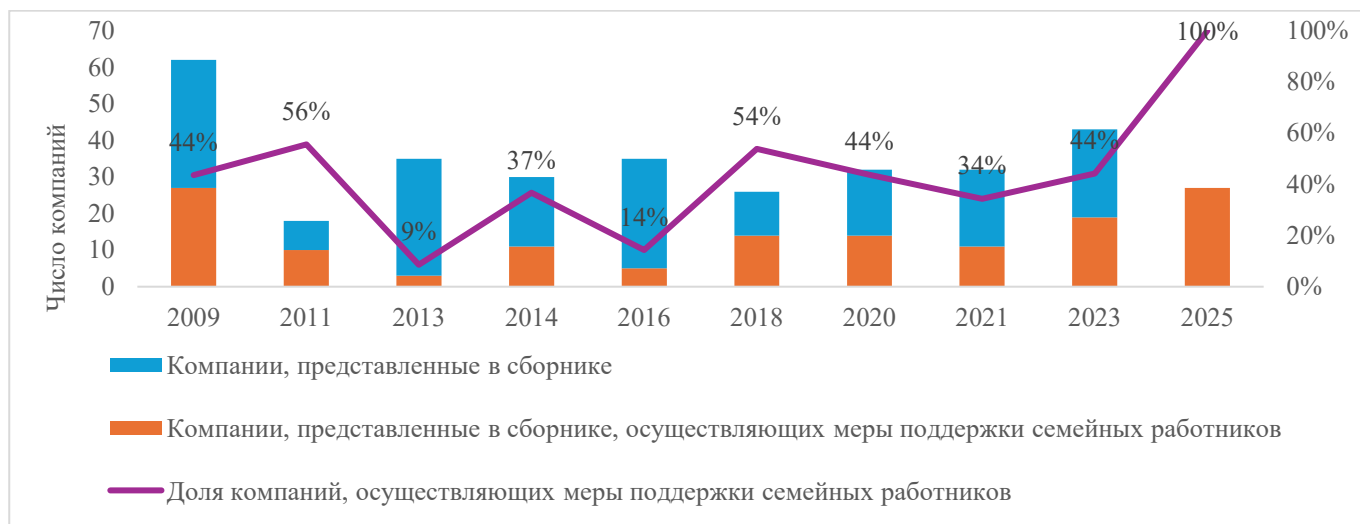
Среди представителей научных кругов, а также среди политической элиты и органов государственного управления вопрос роли работодателей в поддержке семейных вопросов активно обсуждается [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]. Дефицит кадров, а также потребность рынка труда в удержании высококвалифицированного персонала актуализируют вопросы баланса семьи и работы и дополнительной поддержки семей с детьми.

Реализация корпоративной демографической политики на предприятиях также может принести практическую пользу компаниям: повысить репутацию среди инвесторов и соискателей (потенциальных работников), снизить текучесть кадров, повысить производительность труда и др. [13], [14], [15], [16]. Корпоративная демографическая политика становится обязательной составляющей для ведения успешной деятельности компаниями. Современные предприятия все чаще реализуют меры поддержки семейных работников. Это подтверждает число компаний в сборниках корпоративных практик РСПП, осуществляющих меры поддержки семейных работников<sup>1</sup>. В среднем доля таких компаний

<sup>1</sup> Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/library-practic/](https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/).

составила 43%. С 2018 года в последних вышедших 5 сборниках РСПП средняя доля компаний с мерами поддержки семейных работников составляет уже 55% (рис. 2).

Несмотря на растущий интерес к вопросам включения работодателей в вопросы поддержки семьи, до сих пор в научном дискурсе отсутствуют подходы к оценке ее эффективности. В связи с этим разработка методики становится особенно актуальной и приобретает научную и практическую ценность. Целью настоящего исследования является разработка подхода к оценке эффективности корпоративной демографической политики.



**Рисунок 2. Компании, представленные в сборниках РСПП, осуществляющих меры поддержки семейных работников (источник: составлено автором на базе данных РСПП<sup>2</sup>)**

### Теоретическая рамка исследования

Одной из ключевых задач каждой коммерческой или же некоммерческой организации является достижение более высокой эффективности. Эффективность зачастую становится ключевым параметром, который определяет конкурентное преимущество на рынке, устойчивость бизнеса и его способность адаптироваться к внешним вызовам. Одним из таких вызовов являются негативные демографические тенденции. Участие бизнеса здесь выступает возможным инструментом решения данной проблемы. Различные меры поддержки семейных работников являются социальной инициативой компаний. В этом контексте подходы к оценке эффективности корпоративной демографической политики необходимо рассматривать через

<sup>2</sup> Библиотека практик корпоративной социальной ответственности Российского союза промышленников и предпринимателей // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/library-practic/](https://rspp.ru/sustainable_development/library-practic/).

корпоративную социальную политику предприятия и его корпоративную социальную ответственность.

На данный момент нет единого подхода к оценке эффективности корпоративной социальной ответственности, поэтому рассмотрим различные точки зрения. Некоторые авторы придерживаются мнения, что не существует унифицированных критериев и признанных методик оценки корпоративной социальной ответственности. Например, об этом пишут Агеев А.О. и Евсеева С.А. [17]. В отечественной и зарубежной литературе представлено значительное количество методик анализа и оценки эффективности корпоративной социальной ответственности (табл. 1). Среди авторов можно выделить Н.А. Голубеву, А.А. Гулло и Н.Г. Филимонову, С.В. Ситову, Н.А. Кричевского и С.Ф. Гончарова, Г.Л. Тульчинского, О.В. Олейника, Л.Э. Тульчинскую и А.Ф. Векслер, Бочарову Н.А. и Щепилина А.К., Д.В. Боброва, Е.В. Нехода, В.С. Раковскую, Г.С. Минигулову, Никитину Л.М., К.Г. Абазиеву.

**Таблица 1**

**Основные подходы отечественных исследователей к оценке эффективности КСО**

Авторы	Сущность подхода
Н.А. Голубева [18]	Определение через систему международной стандартизации ISO 26000 с расширением показателей результативности деловых взаимоотношений
А.А. Гулло, Н.Г. Филимонова [19]	Выбор метода оценки определяется спецификой компании и её целями.
С.В. Ситова [20]	Три основных подхода: 1) количественно-качественные индикаторы 2) индексный метод 3) метод экспертных оценок.
Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров [21]	Комбинация качественных и количественных инструментов, включая ответственность перед персоналом и обществом, экологические аспекты.
Г.Л. Тульчинский, О.В. Олейник, Л.Э. Тульчинская, А.Ф. Векслер [22]	Четыре компонента оценки: забота, добросовестность, сопричастность и успех с экспертной оценкой.
Н.А. Бочарова, А.К. Щепилина [23]	Комплексный подход: внутренние и внешние показатели для стейкхолдеров, включая условия труда и экологическую ответственность.
Д.В. Бобров [23]	Балльная методика с интегральным показателем, основанная на специфических показателях эффективности и экспертных оценках.
Е.В. Нехода, В.С. Раковская, Г.С. Минигулова [24]	Интегральный индекс социального развития, основанный на выполнении законных обязательств, социальном партнерстве и нефинансовых показателях.

К.Г. Абазиева [27]	Анализ на трёх уровнях: общий результат, общий эффект, чистый эффект с использованием контролируемых экспериментов для оценки реального влияния программ.
--------------------	---

Вопросы оценки эффективности корпоративной социальной ответственности поднимается не только в научных, но и в бизнес-кругах. Так, еще одним направлением, в котором представлены подходы к определению эффективности корпоративной социальной ответственности являются рейтинговые агентства. В отличие от разовых акций или единичных социальных инициатив, рейтинги позволяют выявлять комплексное влияние политики социальной ответственности на деятельность компании и заинтересованные стороны.

В России среди рейтинговых агентств, занимающихся оценкой эффективности КСО, можно выделить «Эксперт РА» (RAEX)<sup>3</sup>, АК&М<sup>4</sup>, ЭКГ-рейтинг<sup>5</sup>, а также рейтинги Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП)<sup>6</sup>. Среди зарубежных рейтингов оценки КСО можно отметить следующие: Sustainalytics Ratings<sup>7</sup>, MSCI ESG Ratings<sup>8</sup>, EcoVadis Ratings<sup>9</sup>, ESG Rating by CFC<sup>10</sup>.

Таким образом, для изучения подходов к оценке эффективности корпоративной демографической политики необходимо расширить сферу исследования и рассмотреть подходы к оценке эффективности корпоративной социальной ответственности. В современной практике активно используются количественно-качественные индикаторы, индексные, экспертные методы, а также комплексные балльные методики, используемые как в научной среде, так и в бизнесе (рейтинги), и позволяющие аккумулировать оценку по основным направлениям: экология, трудовые ресурсы, взаимодействие с государством. Подходы к оценке эффективности КСО разнообразны. На данный момент не существует универсальных методик, поэтому выбор инструментов должен соответствовать специфике компании и направлению социальной ответственности.

В рамках обсуждения подходов к оценке эффективности КСО было рассмотрено множество методик, которые позволяют оценить воздействие различных инициатив на

---

<sup>3</sup> Рейтинги, рэнкинги // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: [https://raex-rr.com/all\\_rankings/](https://raex-rr.com/all_rankings/).

<sup>4</sup> ESG-рейтинги // АК&М // <https://akmrating.ru/esgreyting/>.

<sup>5</sup> ЭКГ-рейтинг // Национальный стандарт «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг)» URL: <https://xn----etbbhpfid3axw8i.xn--p1ai/>.

<sup>6</sup> ESG индексы и рейтинги РСПП в области устойчивого развития // Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: [https://rspp.ru/sustainable\\_development/indexes/](https://rspp.ru/sustainable_development/indexes/).

<sup>7</sup> Company ESG Risk Ratings // Sustainalytics URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings>

<sup>8</sup> ESG Ratings & Climate Search Tool // MSCI ESG Ratings. URL: <https://www.msci.com/our-solutions/sustainability-investing/esg-ratings-climate-search-tool>.

<sup>9</sup> Globally Recognized and Trusted Business Sustainability Ratings // EcoVadis. URL: <https://ecovadis.com/suppliers/>.

<sup>10</sup> ESG Rating // CFC. URL: <https://esgratings.co.in/products/>.

финансовые, имиджевые, кадровые и др. результаты компании. Однако КСО имеет широкий охват направлений для оценки. Рассмотрим подходы к оценке эффективности корпоративной демографической политики как части КСО, сосредоточенной на поддержке семейных работников через призму решения демографических вопросов страны.

В научной среде на данный момент представлены лишь несколько исследований, посвященных методикам оценки эффективности корпоративной демографической политики. Среди зарубежной литературы этому вопросу посвящены работы Bourhis & Mekkaoui [27], Nabergoj & Pahor [28], Lee & Hong [29], Hao, Y., Wang, Y., Lu, H [30]. Часть исследований по теме посвящена оценке эффективности отдельных мер поддержки семейных работников, но не целостной корпоративной демографической политике. Так, Коссек и Озеки в своей работе исследуют роль корпоративной политики в сглаживании конфликта работа-семья. В ходе анализа они выделяют несколько показателей эффективности политики поддержки семейных работников: производительность, удовлетворённость работой, текучесть кадров [32]. Эби в своей работе представляет обзор эффективности различных мер поддержки семейных работников. Критериями оценки выступают удовлетворенность работой, баланс работа-семья и текучесть кадров [32].

Одной из немногих работ, в которой раскрывается тема экономических эффектов от внедрения корпоративной демографической политики, является труд за авторством С.В. Витик. Она предлагает в своей методике расчет системы показателей, включая анализ динамики (количества и средней продолжительности) случаев нетрудоспособности работников, связанных с заболеваниями их детей как до, так и после внедрения соответствующих программ, а также анализ сокращения затрат, связанных с движением персонала [34].

Также следует рассмотреть методику оценки эффективности корпоративной демографической политики на примере «Всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности», осуществляемого Министерством труда и социальной защиты РФ. В рамках конкурса используются следующие группы показателей: системность деятельности организации, режим труда и отдыха, социальные гарантии работников с семейными обязанностями, развитие семейных ценностей<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> «Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности» - 2023» // Минтруд России. URL: <https://mintrud.gov.ru/events/1355>.

Определение критериев для оценки эффективности должно основываться на проблемах, на решение которых направлена политика. В данном контексте, корпоративная демографическая политика ориентирована на ряд вопросов. Во-первых, это дефицит кадров, который подразумевает необходимость внедрения мер, способствующих как привлечению, так и удержанию трудовых ресурсов [35]. Во-вторых, необходимость поддержки семейных работников, формирующая благоприятные условия труда в сочетании с возможностью выполнения семейных обязанностей [36]. В-третьих, стимулирование рождаемости [37]. Так, государственные цели могут быть поддержаны на уровне бизнеса.

По результатам анализа вышеизложенных подходов к определению и сущности эффективности и методов оценки корпоративной социальной ответственности и корпоративной демографической политики можно дать следующее определение. Эффективность корпоративной демографической политики представляет собой соотношение достигнутого результата с изначально поставленными компанией целями по снижению кадрового дефицита, поддержке семейных работников и стимулированию рождаемости.

### **Данные и методика исследования**

Теоретическая база исследования построена на научных положениях теории корпоративной социальной ответственности в сочетании с теорией корпоративной демографической политики.

В качестве методов, обосновывающих представленные авторами выводы и результаты исследования, применяются такие, как сравнительный метод, метод динамической оценки, а также методы обобщения и аналогий.

### **Результаты**

Для оценки эффективности корпоративной демографической политики требуется разработать соответствующую методику анализа. Такая методика включает в себя последовательность ключевых этапов:

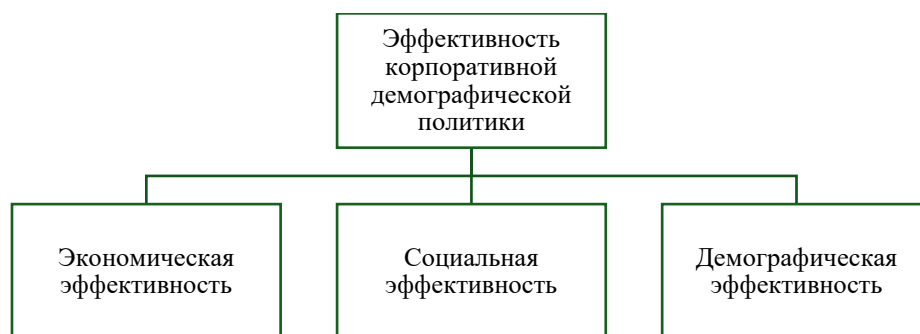
1. Определение цели и задач корпоративной демографической политики;
2. Определение совокупности элементов, позволяющих дать оценку эффективности корпоративной демографической политики;
3. Формирование системы эмпирических индикаторов для оценки элементов эффективности корпоративной демографической политики;
4. Определение весовых коэффициентов отобранных индикаторов;

5. Разработка методик расчета для оценки элементов и эмпирических индикаторов эффективности корпоративной демографической политики;

6. Оценка элементов и эмпирических индикаторов эффективности корпоративной демографической политики;

7. Обобщение полученных результатов и формирование заключений относительно уровня эффективности корпоративной демографической политики.

На первом этапе формулируются цели корпоративной демографической политики. Ранее мы определили три проблемы, на которые направлена реализация такой политики: кадровый дефицит, необходимость поддержки семейных работников и негативные демографические тенденции, указывающие на необходимость стимулирования рождаемости. Позитивные последствия от решения этих трех вопросов определяют виды эффективности, которые содержит эффективность корпоративной демографической политики – экономическую, социальную и демографическую (рис.3). Данный подход позволит выявлять проблемные зоны с трех сторон: со стороны предприятия, работников и общества.



**Рисунок 3. Система эффективности корпоративной демографической политики**

На втором и третьем этапе необходимо формирование системы оценки эффективности корпоративной демографической политики на основе измеримых показателей (эмпирических индикаторов) по каждому из видов эффективности. Экономическая эффективность корпоративной демографической политики проявляется, прежде всего, через оценку издержек на поиск и обучение новых сотрудников, издержек на реализацию мер поддержки и программ, направленных на привлечение и удержание персонала, способствующих снижению текучести кадров и через оценку производительности труда. Социальная эффективность выражается в укреплении лояльности и вовлеченности сотрудников, облегчении родительского труда, повышении качества жизни работников и развитии внутренней социальной инфраструктуры. Демографическая эффективность, в свою очередь, проявляется прежде всего в увеличении уровня рождаемости среди работников предприятия.

Для структуризации системы оценки эффективности корпоративной демографической политики в своем исследовании мы выделили группы показателей (рис. 4).

Так, экономическая эффективность включает следующие элементы: стабилизация кадров (снижение текучести персонала, количество дней нетрудоспособности сотрудников и др.), снижение издержек (снижение затрат на найм новых сотрудников, объем предоставленных налоговых и иных льгот компании и др.), производительность труда (выработка, трудоемкость). Социальная эффективность включает реализацию мер корпоративной политики (оценка количества и качества мер по направлениям), улучшение условий труда (оценка удовлетворенности сотрудников мерами поддержки). Среди направлений мер поддержки мы определили следующие, ранее рассмотренные в наших исследованиях [38]: отпуск по беременности и родам и уходу за ребенком, гибкие условия работы, финансовая помощь при рождении ребенка и его воспитании, поддерживающая культура на рабочем месте, программы поддержки родителей и др. Демографическая эффективность включает детность среди сотрудников (доля сотрудников с детьми и др.) и показатели устойчивости трудовых ресурсов (доля возвратившихся после декрета сотрудников и др.).



**Рисунок 4. Группы показателей оценки эффективности корпоративной демографической политики**

В данном исследовании мы предлагаем группы показателей в рамках каждого из видов эффективности. Важно подчеркнуть, что отбор показателей эффективности должен

осуществляться с учетом специфики исследуемого предприятия, отраслевых особенностей и доступности данных.

На четвертом этапе оценки эффективности корпоративной демографической политики следует определить весовые коэффициенты отобранных показателей для каждой группы. Эксперты присваивают ранги каждому из предложенных показателей по степени важности. На основании суммарных рангов рассчитываются весовые коэффициенты для каждого показателя. После расчета веса все коэффициенты нормируются.

$$W_i = \frac{r_i}{\sum_{i=1}^m r_i}, \quad i = 1, 2 \dots m \text{ где:}$$

$W_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го показателя;

$r_i$  – сумма рангов  $i$ -го показателя, определяемая экспертами;

Пятый этап предполагает разработку методик расчета для оценки элементов и эмпирических индикаторов эффективности корпоративной демографической политики. С целью оценки элементов (экономической, социальной и демографической эффективности) в рамках исследования мы предлагаем многоуровневую систему оценки эффективности корпоративной демографической политики.

$$\text{ЭффКДП} = \frac{\text{ЭЭфф} + \text{СЭфф} + \text{ДЭфф}}{N} \text{ где:}$$

ЭффКДП – эффективность корпоративной демографической политики;

ЭЭфф – экономическая эффективность;

СЭфф – социальная эффективность;

ДЭфф – демографическая эффективность;

$N$  – количество критериев эффективности корпоративной демографической политики.

Для измерения показателей эффективности корпоративной демографической политики в предлагаемой методике применяются качественные и количественные оценки. Сбор данных оценок происходит при помощи совокупности следующих методов: документальный метод (количественный, качественный), статистический метод анализа и опрос (экспертный, массовый). Экономическую, социальную и демографическую эффективность предлагается рассчитывать следующим образом.

$$\text{Эфф} = K_1 * W_1 + K_2 * W_2 + \dots + K_n * W_n, \quad \text{где:}$$

$K$  – значение показателя;

$W$  – вес этого показателя.

На шестом и седьмом этапе оценки эффективности происходит непосредственно оценка элементов и эмпирических индикаторов (показателей) эффективности корпоративной

демографической политики, расчет интегральных показателей и обобщение полученных результатов относительно уровня эффективности корпоративной демографической политики.

### **Обсуждение полученных результатов**

В исследовании мы выявили ряд особенностей при выборе метода оценки эффективности корпоративной демографической политики. Во-первых, на сегодняшний день отсутствует единое представление о содержании корпоративной демографической политики. Это приводит к значительной вариативности инструментов и показателей, отражающих ее эффективность. Во-вторых, корпоративная демографическая политика рассматривается как неотъемлемая составляющая корпоративной социальной ответственности. Так, социальная ориентация политики диктует необходимость комбинированного подхода к оценке ее эффективности, включающего как экономические, так и социальные критерии. В-третьих, значимая часть результатов корпоративной демографической политики имеет отложенный характер и носит качественный, а не только количественный характер. Поэтому требуется применение комбинированных методов оценки эффективности: сочетание статистических, экономических, социологических, документальных, экспертных и др. В-четвертых, оценка эффективности корпоративной демографической политики предполагает рассмотрение демографических показателей. Это предполагает использование междисциплинарных подходов к исследованию. В-пятых, значимым ограничением для оценки корпоративной демографической политики является доступ к данным, а также их корректность и полноценность.

### **Заключение**

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов и заключений.

Во-первых, изучение подходов к оценке эффективности корпоративной социальной ответственности и корпоративной демографической политики показало, что в научном дискурсе представлен широкий спектр индикаторов корпоративной социальной ответственности. Среди элементов встречаются как социальные, так и экономические индикаторы, как количественные, так и качественные. Однако изучение научной базы по оценке эффективности корпоративной демографической политики показало, что данных недостаточно и требуется разработка методики оценки. Во-вторых, авторский подход к оценке эффективности корпоративной демографической политики включает в себя три вида эффективности: экономическую, социальную и демографическую. Каждая из эффективностей оценивает решение одной из проблем в рамках осуществления корпоративной

демографической политики – дефицит кадров, необходимость поддержки семейных работников и стимулирование рождаемости. В-третьих, процедура оценки эффективности корпоративной демографической политики включает следующие аспекты: выбор и обоснование системы элементов и индикаторов, разработка последовательного алгоритма оценки, проведение анализа и оценки эффективности корпоративной демографической политики, обобщение полученных результатов и формулирование рекомендаций. В-четвертых, представленная в исследовании методика оценки имеет достаточно ограничений в силу особенностей реализации корпоративной демографической политики на предприятиях. Так, показатели в рамках предложенных групп в системе оценки эффективности могут меняться в зависимости от отрасли, специфики предприятия, а также доступности данных для анализа.

Данное исследование имеет практическое значение, прежде всего, для предприятий, реализующих корпоративную демографическую политику. Мы убеждены, что представленная методика создаст основу для поиска путей повышения эффективности политики, что, безусловно, станет одним из путей решения как проблемы снижения рождаемости, так и снижению кадрового дефицита и поддержке семейных работников

### Список литературы

1. Демографические показатели // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения 01.04.2025).
2. Багирова А.П., Вавилова А.С. Корпоративная демографическая политика: оценки и возможности // Human Progress. 2021. Т. 7. № 2. С. 3.
3. Ростовская Т.К., Шабунова А.А., Багирова А. П. Концепция корпоративной демографической политики российских организаций в контексте социальной ответственности бизнеса // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 5. С. 151-164. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9>.
4. Bagirova A., Manukyan S. Corporate demographic policy as a response to countrywide challenges for business // Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020. 2020. P. 16-23.
5. Багирова А.П., Вавилова А.С. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // Управленец. 2022. Т. 13. № 5. С. 34-48. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-3>.

6. Вавилова А.С. Роль корпоративной демографической политики в поддержке семьи и развитии человеческого потенциала. III Всерос. демографический форум с междунар. участием: мат-лы форума. Москва, ФНИСЦ РАН, 26-29.
7. Клупт М.А. Население и прокреация // Семья в России и Китае: процесс модернизации / под ред. И.И. Елисейевой, Аньци Сюй. Санкт-Петербург: Нестор-История, 2015. С. 15-29.
8. Ростовская Т.К. Корпоративная демографическая политика как составная часть социальной ответственности российских организаций // Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации. 2022. С. 113-115.
9. Чернова Ж.В. Рабочее место, дружественное семье: политические инициативы, позиция работодателя и типы поддержки работников с семейными обязанностями // Журнал социологии и социальной антропологии. 2017. № 20(1). С. 93-113. <https://doi.org/10.31119/jssa.2017.20.1.6>.
10. Шубат О.М. Российский бизнес и поддержка рождаемости: успешные корпоративные практики // Глобальные вызовы демографическому развитию. Том II. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2022. С. 339-351. <https://doi.org/10.17059/udf-2022-4-32>.
11. Стенограмма заседания президиума Госсовета, посвященного политике в области семьи, материнства и детства. 17 февр. 2014 г. URL: <http://www.kremlin.ru/news/20265> (дата обращения: 05.02.2023).
12. Эксперты: рост рождаемости в РФ могут обеспечить многодетные семьи, но им нужна поддержка (новостная лента ТАСС от 28.05.2022 г.). URL: <https://tass.ru/obschestvo/14757305> (дата обращения 05.10.2023).
13. Breaugh J. A., Frye N. K. An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-Friendly Benefits // Journal of Managerial Issues. 2007. № 19 (1). P. 35-52.
14. Bourhis A., Mekkaoui, R. Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? // Relations Industrielles / Industrial Relations. 2010. № 65(1). P. 98-117. <https://doi.org/10.7202/039529>.
15. Kim J.S., Yeo Y.H. Family-friendly policy and childbirth intention: Mediating effect of family life satisfaction // Asia Life Sciences. 2019. № 3. P. 75-84.
16. Kim J., Wiggins M.E. Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? // Public Administration Review. 2011. № 71. P. 728-739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>.
17. Агеев А. О., Евсеева С. А. Исследование подходов оценки социальной ответственности бизнеса // Редакционная коллегия. 2021. С. 688.

18. Голубева Н.А. Оценка эффективности социально ответственной деятельности предприятия //Международный бухгалтерский учет. 2012. № 6. С. 41-50.
19. Гулло А.А., Филимонова Н.Г. Анализ методик оценки эффективности корпоративной социальной ответственности предприятий // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2018. № 1 (7). С. 92-106.
20. Ситова С.В. Методики оценки уровня устойчивости компании // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация. 2022. С. 966-972.
21. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. М.: Дашков и Ко. 2007. 195 с.
22. Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. Пособие. СПб: Изд-во НИУ ВШЭ, 2012. 236 с.
23. Бочарова Н.А., Щепилина А.К. интегральная оценка уровня корпоративной социальной ответственности предприятия // Экономика транспортного комплекса. 2018. № 31. С. 45-62.
24. Бобров Д.В. Развитие методического обеспечения корпоративной социальной политики: дис.канд.экон.наук / Гос.ун-т управления. М., 2015. 184 с.
25. Нехода Е.В., Раковская В.С., Минигулова Г.С. Корпоративная социальная политика: методология исследования // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 355. С. 119-126.
26. Никитина Л.М., Борзаков Д.В. Алгоритм выбора инструментов для оценки корпоративной социальной ответственности // Управленческие науки. 2014. № 3(12). С. 24-28.
27. Абазиева К.Г. Методологические подходы к оценке эффективности социальных программ // Terra economicus. 2011. Т. 9. № 1. С. 55-59.
28. Bourhis A., Mekkaoui R. Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? //Relations industrielles. 2010. Vol. 65. № 1. P. 98-117.
29. Nabergoj A. S., Pahor M. Family-friendly workplace: An analysis of organizational effects in the transition economy // Journal of East European Management Studies. 2016. P. 352-373.
30. Lee S. Y., Hong J. H. Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance // Public Administration Review. 2011. Vol. 71. № 6. P. 870-879.
31. Hao Y., Wang Y., Lu H. (2016). A review of research and the status of implementation of family-oriented policies // Human Resource Development in China. 2016. № 23. С. 41-49.
32. Ernst Kossek E., Ozeki C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research //Journal of applied psychology. 1998. Т. 83. № 2. С. 139.

33. Eby L. T. et al. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002) // *Journal of vocational behavior*. 2005. Т. 66. № 1. Р. 124-197.
34. Витик С.В. Стимулирование репродуктивного труда на российских предприятиях: механизм и оценка эффективности: дис. ... канд. Экон. наук: Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). Екатеринбург, УрФУ, 2012.
35. Багирова А.П. Корпоративная гражданственность в демографической сфере как новая тема исследований в современной России // *Народонаселение*. 2025. Т. 28. № 1. С. 27-39.
36. Багирова А. П., Вавилова А. С. Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях // *Управленец*. 2022. Т. 13. № 5. С. 34-48.
37. Багирова А.П., Нешатаев А.В. Российский работодатель как потенциальный субъект влияния на демографическую ситуацию в регионе // *Журнал экономической теории*. 2024. Т. 21. № 2. С. 268-285.
38. Тобышева А.А., Шубат О.М. Корпоративная демографическая политика: детерминанты и практики // *Human Progress*. 2024. Том 10, Вып. 1. С. 6. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_1/Tobysheva.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Tom10_1/Tobysheva.pdf). DOI 10.34709/IM.1101.6. EDN FBALPB.

## THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE DEMOGRAPHIC POLICY: ASSESSMENT METHODOLOGY

**Radishevskaya Anastasia Andreevna**

Graduate student

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N.N. Yeltsin  
Yekaterinburg, Russian Federation

**Abstract.** In recent years, negative demographic trends have been observed in Russia, which require new tools to address them. One of these tools may be the participation of businesses in supporting family workers, namely, the implementation of a corporate demographic policy. Despite the growing attention of employers to this type of policy, scientific discourse has not yet developed methods for evaluating its effectiveness. In this regard, the development of an approach to assessing the effectiveness of corporate demographic policy is the purpose of this study. The article presents an algorithm that includes, among other things, the definition of a set of elements that make it possible to assess effectiveness and the development of calculation methods for evaluating elements and empirical indicators of the effectiveness of corporate demographic policy.

**Key words:** corporate demographic policy, corporate social responsibility, assessment methodology, efficiency.

**JEL Code:** J13, M14

### References

1. Demographic indicators // Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (accessed 01.04.2025).

2. Bagirova A.P., Vavilova A.S. Corporate demographic policy: assessments and opportunities // *Human Progress*. 2021. Vol. 7. № P. 3.
3. Rostovskaya T.K., Shabunova A.A., Bagirova A. P. The concept of corporate demographic policy of Russian organizations in the context of business social responsibility // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2021. Vol. 14. № 5. P. 151-164. <https://doi.org/10.15838/esc.2021.5.77.9>.
4. Bagirova A., Manukyan S. Corporate demographic policy as a response to nationwide challenges for business // *Proceedings of the 16th European Conference on Management Leadership and Governance, ECMLG 2020*. 2020. P. 16-23.
5. Bagirova A.P., Vavilova A.S. Corporate policy focused on employee families: realities and opportunities development in Russian organizations // *Manager*. 2022. Vol. 13. № 5. P. 34-48. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-5-3>.
6. Vavilova A.S. The role of corporate demographic policy in family support and human potential development. III Vseros. demographic forum with international with the participation of: forum members. Moscow, FNISC RAS, 26-29.
7. Klupt M.A. Population and procreation // *The family in Russia and China: the process of modernization* / edited by I.I. Eliseeva, Anqi Xu. St. Petersburg: Nestor-Istoriya, 2015. P. 15-29.
8. Rostovskaya T. K. Corporate demographic policy as an integral part of the social responsibility of Russian organizations // *Strategy as a tool for socio-economic development of the region: from development to implementation*. 2022. P. 113-115.
9. Chernova Zh.V. A family-friendly workplace: political initiatives, the position of the employer and types of support for employees with family responsibilities // *Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2017. № 20(1). P. 93-113. <https://doi.org/10.31119/jssa.2017.20.1.6>.
10. Shubat O.M. Russian business and fertility support: successful corporate practices // *Global challenges to demographic development. Volume II*. Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2022. P. 339-351. <https://doi.org/10.17059/udf-2022-4-32/>.
11. Transcript of the meeting of the Presidium of the State Council on family, motherhood and childhood policy. February 17, 2014 URL: <http://www.kremlin.ru/news/20265> (date of request: 05.02.2023).
12. Experts: the growth of the birth rate in the Russian Federation can be provided by large families, but they need support (TASS news feed from 28.05.2022). URL: <https://tass.ru/obschestvo/14757305> (accessed 10.05.2023).
13. Breugh J. A., Frye N. K. An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of Family-Friendly Benefits // *Journal of Managerial Issues*. 2007. № 19(1). P. 35-52.
14. Bourhis A., Mekkaoui, R. Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? // *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 2010. № 65(1). P. 98-117. <https://doi.org/10.7202/039529>.
15. Kim J.S., Yeo Y.H. Family-friendly policy and childbirth intention: Mediating effect of family life satisfaction // *Asia Life Sciences*. 2019. № 3. P. 75-84.
16. Kim J., Wiggins M.E. Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? // *Public Administration Review*. 2011. № 71. P. 728-739. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02412.x>.
17. Ageev A. O., Evseva S. A. Research of approaches of assessment of social responsibility of business // *The Editorial board*. 2021. P. 688.
18. Golubeva N.A. Evaluation of the effectiveness of socially responsible activities of the enterprise // *International accounting*. 2012. № 6. P. 41-50.
19. Gullo A.A., Filimonova N.G. Analysis of methods for assessing the effectiveness of corporate social responsibility of enterprises // *Socio-economic and Humanitarian Journal of the Krasnoyarsk State Agrarian University*. 2018. № 1(7). P. 92-106.

20. Sitova S. V. Methods for assessing the level of sustainability of a company // Sustainable development: research, innovation, transformation. 2022. P. 966-972.
21. Krichevsky N.A., Goncharov S.F. Corporate social responsibility. Moscow: Dashkov and Co. 2007. 195 p.
22. Tulchinsky G.L. Corporate social investments and social partnership: technologies and efficiency assessment: textbook. Stipend. St. Petersburg: Publishing House of the Higher School of Economics, 2012. 236 p.
23. Bocharova N.A., Shchepilina A.K. integral assessment of the level of corporate social responsibility of an enterprise // The economy of the transport complex. 2018. № 31. P. 45-62.
24. Bobrov D.V. Development of methodological support for corporate social policy: dis.kand.ekon.Sciences / State University of Management, Moscow, 2015. 184 p.
25. Nekhoda E.V., Rakovskaya V.S., Minigulova G.S. Corporate social policy: research methodology // Bulletin of Tomsk State University. 2012. № 355. P. 119-126.
26. Nikitina L.M., Borzakov D.V. Algorithm for selecting tools for assessing corporate social responsibility // Managerial Sciences. 2014. № 3 (12). P. 24-28.
27. Abazieva K.G. Methodological approaches to assessing the effectiveness of social programs // Terra economicus. 2011. Vol. 9. № 1. P. 55-59.
28. Bourhis A., Mekkaoui R. Beyond work-family balance: Are family-friendly organizations more attractive? // Relations industrielles. 2010. Vol. 65. № 1. P. 98-117.
29. Nabergoj A. S., Pahor M. Family-friendly workplace: An analysis of organizational effects in the transition economy // Journal of East European Management Studies. 2016. P. 352-373.
30. Lee S. Y., Hong J. H. Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance // Public Administration Review. 2011. Vol. 71. № 6. P. 870-879.
31. Hao Y., Wang Y., Lu H. (2016). A review of research and the status of implementation of family-oriented policies // Human Resource Development in China. 2016. № 23. P. 41-49.
32. Ernst Kossek E., Ozeki C. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research // Journal of applied psychology. 1998. Vol. 83. № 2. P. 139.
33. Eby L. T. et al. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002) // Journal of vocational behavior. 2005. Vol. 66. № 1. P. 124-197.
34. Vitik S.V. Stimulation of reproductive labor in Russian enterprises: mechanism and effectiveness assessment: dis. ... kand. Economics: Economics and management of the national economy (labor economics). Yekaterinburg, UrFU, 2012.
35. Bagirova A.P. Corporate citizenship in the demographic sphere as a new research topic in modern Russia // Population. 2025. Vol. 28. № 1. P. 27-39.
36. Bagirova A. P., Vavilova A. S. Corporate policy focused on employee families: realities and development opportunities in Russian organizations // Managerial 2022. Vol. 13. № 5. P. 34-48.
37. Bagirova A.P., Neshataev A.V. The Russian employer as a potential subject of influence on the demographic situation in the region // Journal of Economic Theory. 2024. Vol. 21. № 2. P. 268-285.
38. Tobysheva A.A., Shubat O.M. Corporate demographic policy: determinants and practices // Human Progress. 2024. Volume 10, Issue 1. P. 6. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Tom10\\_1/Tobysheva.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Tom10_1/Tobysheva.pdf). DOI 10.34709/IM.1101.6. EDN FBALPB.