



Лаборатория ответственного бизнеса
НИУ «Высшая школа экономики»

*совместно с Институтом демографической
политики имени Д. И. Менделеева*

Дайджест ответственного ведения бизнеса

Июль 2026 г.



Лаборатория ответственного бизнеса — научно-практическое подразделение в рамках Центра фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, созданное в 2024 г. совместно с Институтом демографической политики имени Д. И. Менделеева. В центре внимания лаборатории находится проблематика ответственного ведения бизнеса в России и за рубежом, формирование фундаментальных подходов в осмыслении института ответственного бизнеса.

Цель лаборатории — формирование научно-методической и практической основы для комплексной оценки ответственности бизнеса с учетом национальных целей и приоритетов развития Российской Федерации, вовлечение бизнеса в достижение национальных целей развития.

Лаборатория активно участвует в практической организации и проведении второго этапа ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса, верифицируя данные участников, подаваемых в формате анкеты, и начисляя, соответственно, дополнительные баллы за данный этап. В дополнение к практической деятельности исследователи лаборатории анализируют лучшие зарубежные практики и научные исследования по вопросам ответственного ведения бизнеса.

Подробнее: <https://cfi.hse.ru/lresbus/>



РЕЙТИНГ
ОТВЕТСТВЕННОГО
БИЗНЕСА

ЭКГ-рейтинг — это комплексная оценка «здоровья» субъектов предпринимательской деятельности, направленная на определение уровня их благонадежности, социальной и экологической ответственности.

Оценка осуществляется проводится в два этапа (скоринг и анкетирование) на основании методологии национального стандарта «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса» (ГОСТ Р 71198-2026). В рейтинге участвуют все коммерческие организации и ИП страны.



СОДЕРЖАНИЕ

01

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ЗАВЕДУЮЩЕГО ЛАБОРАТОРИЕЙ

О «Золотом стандарте
корпоративной поддержки
демографии»



Стр.4



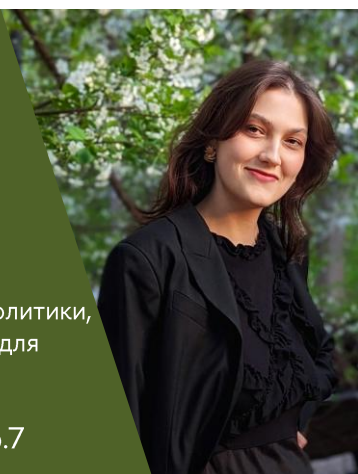
02

ОТ РЕДАКТОРА РУБРИКИ

Что показало
исследование
корпоративной
демографической политики,
и почему это важно для
бизнеса?



Стр.7



03

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Какие корпоративные
меры поддержки
демографии действуют в
разных странах



Стр.9



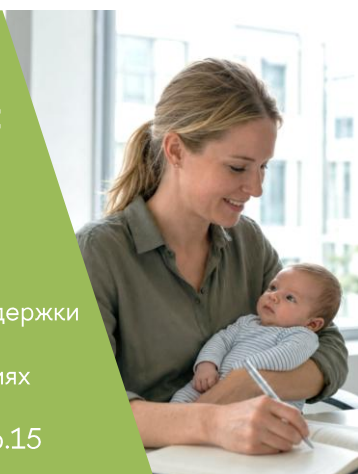
04

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Лучшие практики
корпоративной поддержки
семей с детьми в
российских компаниях



Стр.15



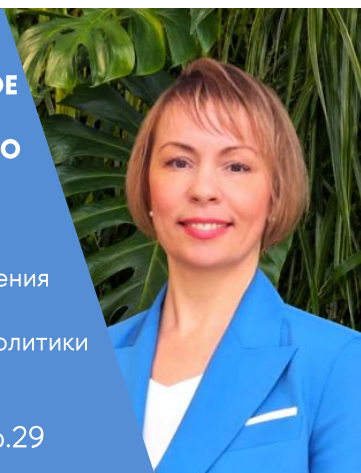
05

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО ОТ АКАДЕМИЧЕСКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ЛАБОРАТОРИИ

Об эффектах внедрения
корпоративной
демографической политики



Стр.29



1. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые коллеги!

Этот специальный выпуск дайджеста Лаборатории ответственного бизнеса мы посвящаем теме, которая сегодня оказалась в центре внимания и государства, и бизнеса, и общества — корпоративной поддержке семей, где ключевой мерой стала выплата миллиона рублей при рождении детей у сотрудников.

Задачи нашей лаборатории — не только в том, чтобы верифицировать анкеты участников ЭКГ-рейтинга в рамках второго этапа оценки. Мы призваны формировать научно-методическую основу для комплексной оценки ответственности бизнеса с учетом национальных целей развития. И сегодня мы наблюдаем, как систематизация лучших практик перерастает в формирование нового социального института.

На недавнем заседании Совета при Президенте РФ по реализации государственной демографической и семейной политики был утвержден «Золотой стандарт корпоративной поддержки демографии». Важно отметить, что в его основе — не абстрактные пожелания, а реальный опыт компаний-лидеров, прежде всего — практика выплаты 1 млн рублей сотрудникам при рождении детей. На сегодняшний день такие выплаты уже предоставляют более 150 российских организаций. И это число продолжает расти, ежемесячно мы видим, как эту ключевую меру поддержки сотрудников вводит очередное предприятие.

Председатель Совета Федерации Валентина Матвиенко на ПМЭФ-2026 предложила объединить эти предприятия в своего рода «клуб миллионеров» — сообщество работодателей, которые инвестируют в демографическое будущее страны. Она отметила, что бизнес должен участвовать в достижении национальных целей, а на каждом предприятии должно быть уважение к людям труда и деятельная поддержка семей с детьми. Без этой связи государства и бизнеса, по ее убеждению, решить демографические задачи невозможно.



**Кривохижин Олег
Юрьевич**

Заведующий лабораторией
ответственного бизнеса
НИУ ВШЭ, заместитель
исполнительного директора
Института демографической
политики имени
Д. И. Менделеева

**"В основе Золотого
стандарта не
абстрактные
пожелания,
а реальный опыт
компаний-лидеров"**

И здесь важно подчеркнуть, что зарубежный опыт подтверждает актуальность и эффективность системной корпоративной поддержки семей. Например, немецкая инициатива FamilyNET объединяет уже 2500 компаний в сети семейно-ориентированных работодателей, получивших престижный знак «Семейно-дружественная компания». Создание таких объединений работодателей позволяет выделить ключевое, наиболее актуальное направление государственной политики и активно развивать его, вовлекая все большее число акторов.

Наш специальный выпуск дайджеста — это инструмент для тиражирования успешных практик. Мы собрали в нем кейсы компаний, которые уже внедрили «Золотой стандарт» или его ключевые элементы. Наша цель — показать, что поддержка семей — это не затраты, а инвестиции в человеческий капитал. И мы видим это на примере роста числа компаний-миллионеров. Материалы дайджеста помогут вам, уважаемые коллеги, принять взвешенное решение о внедрении таких программ и занять достойное место в сообществе социально ответственных работодателей.

ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ КОРПОРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЕМОГРАФИИ

Базовый набор мер поддержки семейных работников, рекомендованный ответственному бизнесу к внедрению. Утвержден решением Совета при Президенте Российской Федерации по реализации государственной демографической и семейной политики.

01 _____

Корпоративный семейный капитал
1 млн рублей при рождении третьих
и последующих детей

02 _____

ДМС для детей многодетных
сотрудников

03 _____

Дополнительный оплачиваемый
отпуск при рождении ребенка
и 1 сентября

04 _____

Семейно-ориентированный рабочий
график

05 _____

Развитие и образование детей
работников

06 _____

Сохранение и укрепление семейных
ценностей

07 _____

Просемейная реклама

[86 компаний](#)

внедрили все меры золотого
стандарта

Принципы золотого стандарта

- Первоочередный порядок предоставления мер поддержки многодетным работникам.
- Прогрессивный характер мер поддержки по мере роста количества детей в семье работника.
- Позитивное информационное сопровождение с акцентом не на проблемах семей с детьми, а на их высоком статусе в обществе и компании.

2. ОТ РЕДАКТОРА РУБРИКИ

Корпоративная демографическая политика: время переходить от льгот к стратегии

Последние несколько лет тема демографии перестала быть исключительно предметом госполитики. Сегодня становится очевидно, что устойчивое развитие невозможно без участия бизнеса. Именно работодатели во многом определяют, насколько комфортно человеку создавать семью, воспитывать детей и одновременно строить профессиональную карьеру.

Поэтому новый специальный выпуск дайджеста Лаборатории ответственного бизнеса НИУ ВШЭ мы решили посвятить корпоративной демографической политике — одному из наиболее быстро развивающихся направлений ответственного ведения бизнеса. Подготавливая этот выпуск, мы сознательно отказались от традиционного описания отдельных социальных практик. Нам было важно понять не только то, какие меры реализуют компании, но и почему они начали этим заниматься, а также какие результаты уже получили и как оценивают дальнейшее развитие корпоративной демографической политики.

Именно поэтому участникам исследования было предложено ответить на несколько ключевых вопросов:

- Что стало главным стимулом для запуска корпоративных демографических программ?
- Какими проектами компании действительно гордятся? Какие инициативы оказались наиболее востребованными сотрудниками, и почему именно они стали наиболее успешными?
- Какие сложности возникают при реализации подобных программ? Какие организационные, финансовые или управленческие барьеры приходится преодолевать работодателям?
- Удалось ли уже увидеть эффект? Изменились ли показатели удержания персонала, вовлеченности сотрудников, привлекательности работодателя и отношения работников к компании?
- И наконец, какой совет представители бизнеса могли бы дать тем организациям, которые только начинают выстраивать собственную демографическую политику?



**Бурханова Юлия
Марселевна**

Эксперт лаборатории
ответственного бизнеса, НИУ
«Высшая школа экономики»

"Демографическая политика перестает быть социальной инициативой и становится частью стратегии бизнеса."

Практически все компании отметили, что демографическая политика перестает быть набором отдельных льгот. Она постепенно превращается в систему долгосрочных инвестиций в человеческий капитал, корпоративную культуру и устойчивость бизнеса.

При этом каждая организация формирует собственную модель поддержки семьи. Для одних приоритетом становятся масштабные финансовые выплаты при рождении детей, для других — развитие корпоративной среды, позволяющей совмещать работу и семейную жизнь, для третьих — создание комплексной экосистемы, объединяющей медицинскую помощь, образование, психологическую поддержку, гибкую занятость и сопровождение сотрудников на разных этапах жизни.

Особенно важно, что большинство участников рассматривают подобные инициативы не как благотворительность и не как дополнительные расходы работодателя. Напротив, корпоративная демографическая политика воспринимается ими как инструмент повышения устойчивости организации, формирования сильного HR-бренда, укрепления лояльности коллектива и обеспечения долгосрочного развития бизнеса.

Предлагаем Вашему вниманию опыт компаний, которые уже сегодня формируют новую культуру ответственного ведения бизнеса. Их практики показывают, что забота о семье постепенно становится не отдельным социальным проектом, а одним из ключевых элементов современной корпоративной стратегии. Возможно, именно этот опыт станет отправной точкой для новых инициатив, партнерств и управленческих решений, способных изменить отношение бизнеса к вопросам демографического развития.

3. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

От семейных пособий к корпоративной демографической политике

3.1. Государственная политика

Страны, столкнувшиеся со снижением рождаемости, используют широкий набор мер поддержки семей: единовременные выплаты при рождении ребенка, семейные пособия, налоговые льготы, жилищные субсидии, оплачиваемые родительские отпуска и развитие инфраструктуры для семей.

Исследования показывают, что финансовые меры действительно способны снизить экономическую нагрузку на семьи и в ряде случаев влияют на решение о рождении ребенка. Однако их эффект, как правило, ограничен по времени и масштабу. Наиболее устойчивые результаты наблюдаются тогда, когда выплаты становятся частью комплексной семейной политики и сочетаются с доступным уходом за детьми, мерами в сфере занятости, здравоохранения и жилищной поддержки. В таких условиях снижается не только стоимость рождения ребенка, но и долгосрочные издержки родительства, включая потерю дохода и карьерные риски. ([BMJ](#))

Одним из известных примеров прямого финансового стимулирования стала программа Australian Baby Bonus, введенная в Австралии в 2004 г. Исследования связывают ее с ростом числа рождений, особенно среди семей с более низкими доходами и в краткосрочной перспективе. При этом часть эффекта объясняется «сдвигом во времени» — семьи ускоряли уже запланированные рождения, чтобы воспользоваться выплатой. В долгосрочной динамике влияние оказалось более умеренным, что подтвердило вывод о том, что одни только денежные выплаты не заменяют системной семейной политики. ([e61 Institute](#))

Схожие выводы были получены и при изучении опыта Сингапура, где Baby Bonus действует в сочетании с налоговыми льготами, жилищной поддержкой, родительскими отпусками и развитием услуг по уходу за детьми. Исследования показывают, что именно **совокупность мер оказывает наибольшее влияние, одновременно снижая прямые расходы семьи и облегчая совмещение родительства и работы**. При этом даже в таких условиях эффект остается ограниченным, если не решаются вопросы доступности жилья, стоимости образования и стабильности занятости. ([Springer](#))

Что говорят исследования:

Денежные выплаты работают, но чаще дают ограниченный эффект.

Комплексные меры эффективнее отдельных льгот.

Все больше государств начинают вовлекать работодателей.

Переход к модели разделенной ответственности государства и бизнеса за поддержку семей

01

ГОСУДАРСТВО

налоги · субсидии · стандарты · условия поддержки



02

РАБОТОДАТЕЛЬ

выплаты · отпуска · детская инфраструктура · гибкая занятость



03

СЕМЬЯ СОТРУДНИКА

финансовая устойчивость · баланс работы и семьи · снижение рисков родительства

Государство создает стимулы → работодатель снижает издержки родительства → семья получает более комфортные условия.

3.2. Корпоративная политика

В последние годы государства все чаще рассматривают работодателей как самостоятельных участников демографической политики. Это связано с тем, что значительная часть барьеров к рождению детей связана не только с доходами, но и с условиями занятости: гибкостью графика, доступностью отпусков, рисками потери работы и возможностями возвращения на рынок труда после рождения ребенка.



Южная Корея: налоговые стимулы для корпоративных мер денежной поддержки

Такой подход сформировался, в частности, в Южной Корее. Государство предусмотрело полное освобождение от налогообложения выплат, предоставляемых работодателями сотрудникам в связи с рождением ребенка. Таким образом, был создан прямой налоговый стимул для развития корпоративных мер денежной поддержки. Одновременно власти расширяют меры поддержки родителей и вовлекают бизнес в решение демографических задач.

Самым известным примером стала компания Booyoung Group, выплачивающая сотрудникам 100 млн вон (около 5 млн руб.) за каждого рожденного ребенка ([подробнее](#)). О развитии масштабных программ семейной поддержки заявили и другие компании, включая разработчика компьютерных игр Krafton ([Reuters](#)).

При этом южнокорейский опыт показывает, что даже при активном участии бизнеса и значительных выплатах общий уровень рождаемости остается крайне низким. Это подчеркивает ограниченность эффекта финансовых стимулов без более глубоких изменений во всех сферах, касающихся рождения и воспитания детей.



Тайвань: субсидии на семейную инфраструктуру

На Тайване власти стимулируют компании создавать инфраструктуру для детей сотрудников. Работодатели могут получать субсидии на корпоративные детские учреждения и организацию услуг по уходу за детьми ([подробнее](#)).

Один из заметных примеров является компания TSMC. Она создала собственную инфраструктуру присмотра и ухода за детьми сотрудников: компания развивает сеть корпоративных детских центров и адаптирует услуги под рабочие графики родителей ([TSMC](#)).

В отличие от Южной Кореи, здесь власти стимулируют не прямые выплаты при рождении ребенка, а снижение долгосрочных издержек родительства и создание условий для возвращения родителей к работе.



Бразилия: налоговые льготы за расширение семейных гарантий

В Бразилии действует программа [Empresa Cidadã](#) — «Компания-гражданин». Она позволяет работодателям увеличивать продолжительность родительских отпусков, а компаниям, соответствующим установленным условиям, учитывать связанные с этим расходы через налоговый вычет.

Одним из примеров стала компания **Vale**. Предприятие предоставляет отпуск по беременности и родам продолжительностью до 180 дней, увеличив отпуск для отцов до 30 дней и частично компенсируя расходы сотрудников на детский сад, услуги няни и дошкольное образование.

Бразильская модель показывает, как государственные налоговые стимулы могут побуждать компании не только присоединяться к национальным программам, но и расширять собственные меры поддержки семей.



США: семейная инфраструктура как условие господдержки

В свою очередь, в США применяется несколько иной механизм. В рамках программы [CHIPS](#) (*Creating Helpful Incentives to Produce Semiconductors*) по поддержке национальной полупроводниковой промышленности крупные претенденты на государственное финансирование (свыше 150 млн долларов) должны представить план обеспечения доступа к детским учреждениям для работников предприятий, например, через организацию детских садов на территории объекта или рядом с ним, предварительные соглашения с существующими поставщиками услуг по уходу за детьми, субсидии на детские учреждения или другие аналогичные меры. Проекты, которые не запрашивают прямое финансирование CHIPS, достигающее порога в 150 млн долларов, тем не менее, настоятельно призываются обеспечивать доступ к детским учреждениям для работников предприятий в максимально возможной степени.

Один из примеров — компания [Intel](#), которая расширила доступ сотрудников к услугам по уходу за детьми и развивает семейную инфраструктуру рядом со своими производственными площадками.



Япония: государственное признание семейно ориентированных компаний

В Японии важную роль играют репутационные стимулы. По системе [Kurumin](#) компании, развивающие условия для совмещения работы и родительства, могут получить специальный государственный статус. Для продвинутых работодателей предусмотрена сертификация **Platinum Kurumin**. Таким образом, этот знак является одним из ориентиров для японцев при поиске работы. На этом фоне компании развивают собственные программы.

Например, японский [SoftBank](#) выплачивает сотрудникам от 50 тыс. иен за первого ребенка до 5 млн иен за пятого и последующих детей, дополняя выплаты гибкими режимами работы и другими мерами поддержки родителей.

Японский опыт показывает, что государство может влиять на корпоративную политику не только через финансовые инструменты, но и через стандарты и репутационную конкуренцию между работодателями.

Международная практика демонстрирует переход к модели разделенной ответственности государства и бизнеса за поддержку семей. Страны используют разные механизмы: налоговые льготы для корпоративных выплат, субсидии на семейную инфраструктуру, поддержку расширенных родительских гарантий и признание семейно-ориентированных работодателей. В ответ компании внедряют выплаты при рождении детей, дополнительные отпуска, корпоративные детские учреждения и компенсацию расходов на уход за детьми. Наиболее устойчивый эффект достигается при сочетании финансовой поддержки с доступными сервисами для семей и условиями для совмещения работы и родительства.

Что действительно работает?

01

Финансовые выплаты

Прямые выплаты при рождении ребенка и другие денежные меры.

02

Жилищная поддержка

Льготная ипотека, субсидии и другие решения для улучшения жилищных условий.

03

Детские сады

Развитие доступной и качественной инфраструктуры дошкольного образования.

04

Родительские отпуска

Гибкие и оплачиваемые отпуска для мам и пап, поддержка совмещения работы и семьи.

05

Репродуктивное здоровье

Доступ к качественной медицине, профилактике репродуктивных рисков.

06

Корпоративные программы

Инициативы бизнеса по поддержке сотрудников с детьми.

4. КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАКТИКИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Как показывает практика, в наиболее развитых моделях работодатель сопровождает семью на разных этапах: помогает в период беременности, поддерживает после рождения детей, создает условия для возвращения к работе, компенсирует расходы на образование и здоровье, а также учитывает особенности региона. Ответы опрошенных российских компаний свидетельствуют, что семейная повестка становится не только социальной инициативой, но и практическим инструментом удержания сотрудников и укрепления бренда работодателя, частью кадровой стратегии, корпоративной культуры и долгосрочной устойчивости бизнеса.

Наиболее яркой мерой поддержки, ставшей частью золотого стандарта корпоративной поддержки демографии, упоминавшегося ранее, стало введение в компаниях выплаты в размере 1 млн рублей при рождении ребенка у сотрудника.

Количество компаний, которые ввели выплату 1 млн рублей при рождении ребенка у сотрудника, по регионам России



Источник: Официальный сайт «ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса».

URL: <https://экг-рейтинг.рф>

! Использование и цитирование материала в обязательном порядке согласовывается с лабораторией ответственного бизнеса НИУ «Высшая школа экономики»

© Лаборатория ответственного бизнеса НИУ «Высшая школа экономики», 2026

4.1. От отдельных льгот — к части корпоративной стратегии

У компаний разные точки входа в демографическую повестку. Для одних первым импульсом стала социальная ответственность, для других — дефицит квалифицированных кадров, государственная повестка или запрос сотрудников. Однако общий вектор совпадает: поддержка семей все чаще закрепляется не как разовая благотворительная мера, а как элемент HR-стратегии и долгосрочного развития.

Группа компаний «Сибирский деловой союз» (СДС) запустила программу поддержки многодетности еще в 2019 году. В компании связывают ее развитие с задачей стать работодателем номер один на Кузбассе: семейные меры здесь рассматриваются как способ удерживать специалистов в промышленном регионе и формировать культуру заботы, которую невозможно заменить только уровнем заработной платы.



«Демографическая политика — это не отдельный проект, а органичная часть нашей социальной стратегии, которая охватывает человека с первого дня работы до выхода на пенсию. Мы не просто выдаем льготы — мы выстраиваем систему, в которой сотрудник чувствует себя защищенным на каждом этапе жизни».

А.В. Горелкина, Председатель совета директоров АО ХК «СДС»

В **«ФК Гранд Капитал»** демографическая программа встроена в HR-стратегию и регулярно актуализируется с учетом запросов персонала.



«Поддержка сотрудников и их семей является эффективным инструментом мотивации. Эффективные и продуманные корпоративные программы становятся действенным инструментом привлечения сотрудников».

Ю.А. Мишаков, директор по персоналу ООО «ФК Гранд Капитал»

В **«Арнест ЮниРусь»** запуск флагманской программы «Арнест: Формула семьи» также объясняют сочетанием трех факторов: государственного запроса, бизнес-интересов и ценностной позиции руководства.



«Социальная поддержка семей — один из прямых способов выстроить долгосрочные отношения с сотрудниками. Речь идет о сочетании трех факторов: государственный запрос, стратегические бизнес-интересы и ценностная позиция акционера и руководства компании в отношении роли работодателя в жизни людей».

И.В. Антюшина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию «Арнест ЮниРусь»

В свою очередь, в **ГК «БИОЭН»** демографические меры были формализованы в 2025 г. отдельным положением о социальной поддержке. Подход компании строится вокруг идеи, что профессиональная реализация и рождение детей не должны становиться взаимоисключающим выбором.



«Демографическая политика компании строится на принципе, что работник не должен выбирать между карьерой и рождением детей».

О.А. Максимов, Генеральный директор АО «УК БИОЭН»



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАКУРС

Семья как часть стратегии

Проведенные коллективом ученых УрФУ интервью с работодателями (РНФ №24-18-00854) показывают, что поддержка семьи становится стратегической, когда ценностная позиция руководства сочетается с долгосрочными кадровыми задачами и оценкой эффективности. Тогда родительство воспринимается не как частное обстоятельство сотрудника, а как фактор устойчивости команды и долгосрочных отношений с работодателем.

А.П. Багирова, д.э.н., к.с.н., заместитель директора по науке и инновациям Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ

4.2. Корпоративный семейный капитал: миллион и больше

Самым заметным элементом новых корпоративных программ стали крупные выплаты при рождении детей. В рассмотренных компаниях модели различаются: одни усиливают поддержку с появлением третьего ребенка, другие начинают выплаты уже с первого. Общий принцип — предоставить семье ресурс, которым она сможет распорядиться исходя из собственных потребностей.

Прогрессивная модель: чем больше семья, тем выше поддержка

ГК «Дело» развивает программу поддержки рождаемости, материнства и детства с 2022 года. Объем помощи увеличивается в зависимости от количества детей: за рождение или усыновление третьего и каждого последующего ребенка предусмотрен корпоративный семейный капитал в размере 1 млн рублей, а при рождении четвертого ребенка — целевая выплата на приобретение семиместного автомобиля.



«Ключевой принцип программы — прогрессивность: объем поддержки зависит от количества детей в семье. Одной из наиболее значимых мер является выплата 1 млн рублей при рождении или усыновлении третьего и каждого последующего ребенка».

В.А. Смирнова, директор по ЭКГ и национальным целям развития ГК «Дело»

В ГК «БИОЭН» шкала начинается с первого ребенка: 800 тыс. рублей выплачиваются при рождении первого, 1 млн рублей — второго, 1,2 млн рублей — третьего и последующих. Право на поддержку возникает после одного года непрерывной работы. На момент подготовки комментария выплаты получили 15 семей, а общий объем всех социальных выплат сотрудникам превысил 39,6 млн рублей.



«Центральным элементом нашей политики стал корпоративный семейный капитал: 800 тысяч рублей — при рождении первого ребенка, 1 млн рублей — при рождении второго и 1,2 млн рублей — при рождении третьего и последующих детей».

О.А. Максимов, Генеральный директор АО «УК БИОЭН»

ООО «Л-Пак» выбрало распределенную модель поддержки третьего ребенка. Семья получает 100 тыс. рублей единовременно, затем — по 50 тыс. рублей ежемесячно до достижения ребенком возраста полутора лет. Совокупный объем помощи составляет 1 млн рублей. Кроме того, 41 многодетная семья сотрудников предприятия получает по 10 тыс. рублей ежемесячно.



«При рождении третьего ребенка семья сотрудника получает 100 тысяч рублей единовременно и далее ежемесячную поддержку в размере 50 тысяч рублей до полутора лет. В сумме получается как раз миллион рублей».

Е.В. Мелехина, руководитель службы персонала ООО «Л-Пак»

«Арнест ЮниРусь» также использует прогрессивную шкалу, но дополняет ее выплатой еще на этапе беременности. После постановки на учет сотрудник может получить 100 тыс. рублей на обследования, лекарства и другие расходы. После рождения предусмотрены 500 тыс. рублей за первого ребенка, 750 тыс. — за второго и 1 млн рублей — за третьего и каждого последующего.



«Наиболее востребованы прямые финансовые выплаты — семья сама решает, на что направить средства, будь то обустройство детской комнаты, образование или здоровье. Гибкость использования делает эту меру универсально ценной».

И.В. Антюшина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию «Арнест ЮниРусь»

№	Компания	Размер выплаты	Условия	Золотой стандарт
1	ГК «СДС и партнеры»	1-й и каждый последующий — 1 млн руб. (26 компаний группы) 3-й и каждый последующий — 1 млн руб. (38 компаний группы)	Стаж с последующей отработкой	Да
2	ГК «Дело»	3-й и каждый последующий — 1 млн руб.	Базовые условия связаны с наличием двух и более детей, возрастом детей и рождением/усыновлением детей в период работы в ГК «Дело»	Частично
3	ГК «БИОЭН»	1-й — 800 тыс.; 2-й — 1 млн; 3-й и последующие — 1,2 млн руб.	Непрерывный стаж работы в компании не менее 1 года	Да
4	ГК «Арнест»	1-й — 500 тыс.; 2-й — 750 тыс.; 3-й и последующие — 1 млн руб.	Стаж не менее 1 года; 100 тыс. — уже в период постановки на учет по беременности и родам.	Частично
5	ГК «Л-ПАК»	3-й и последующие — 1 млн руб. суммарно	100 тыс. руб. единовременно и 50 тыс. руб. ежемесячно до 1,5 лет; стаж более 1 года и дополнительные семейные условия	Частично
7	ООО «ФК Гранд Капитал»	3-й и последующие — 1 млн руб.	Непрерывный стаж не менее 5 лет до рождения ребенка и 5 лет после; выплата однократно на семью.	Да
4 из 6 поддерживают уже с 1-го ребенка		До 1,2 млн руб. на одного ребенка	4 из 6 внедрили Золотой стандарт	

4.3. Поддержка семей на каждом этапе

Крупная выплата привлекает внимание, но зрелость программы определяется тем, что происходит до и после нее. Компании постепенно формируют систему непрерывной поддержки: беременность, рождение ребенка, отпуск по уходу, возвращение на рабочее место и дальнейшее профессиональное развитие.

Беременность и первые месяцы после рождения

В «Арнест ЮниРусь» на весь период больничного по беременности и родам компания доплачивает до 100% заработной платы. Отцам новорожденных предоставляется 21 день дополнительного оплачиваемого отпуска, который можно использовать в течение первого года жизни ребенка. ДМС сохраняется на период отпуска по уходу, а после возвращения доступны гибкий график и работа из дома до шести дней в месяц.



«Дополнительный оплачиваемый отпуск для отцов новорожденных — мера, которая напрямую поддерживает вовлеченность мужчин в родительство на раннем этапе, что положительно сказывается и на семье, и на лояльности сотрудника».

И.В. Антюшина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию «Арнест ЮниРусь»

СДС объединяет меры в «Правило трех»: управление временем, забота о здоровье и защищенность семьи. В отдельных компаниях экосистемы предусмотрены дополнительный отпуск во время беременности, удаленная и гибридная работа, перевод на легкий труд, йога, стоматологические обследования, компенсация лекарств и санаторно-курортное лечение.



«Мы предоставляем женщинам возможность гибко балансировать между семьей и карьерой. Забота о здоровье начинается еще на этапе ожидания ребенка и продолжается после родов».

А.В. Горелкина, Председатель совета директоров АО ХК «СДС»

Возвращение к работе без потери профессиональной траектории

ООО «Л-Пак» предлагает сотрудникам индивидуальный план адаптации с постепенным наращиванием нагрузки и приоритетный доступ к корпоративному обучению. СДС информирует женщин в декрете о программах бесплатного переобучения, а в планах компании — отдельный проект с развивающими мастер-классами и профессиональными программами для мам, находящихся в отпуске по уходу за ребенком.



«Компания — это надежный партнер, на которого можно опереться в разных жизненных ситуациях. Мы создаем условия, позволяющие совмещать профессиональную реализацию и воспитание детей».

Е.В. Мелехина, руководитель службы персонала ООО «Л-Пак»

В ГК «Дело» доступны доплаты в период беременности и декретного отпуска, компенсация медицинских расходов, гибкий график и дистанционная работа после рождения ребенка. Эта система уже отражается на возвращаемости персонала: по данным компании, на работу после декретного отпуска возвращаются 90% сотрудниц.

4.4. Комплексная поддержка: здоровье, время, образование и семейно-ориентированная среда

Практики компаний показывают, что финансовая поддержка наиболее эффективна в сочетании с сервисами, которые снимают повседневную нагрузку с родителей. Это компенсация детских садов, ДМС для детей, санаторно-курортное лечение, школьные подарки, образовательные программы и семейные мероприятия.

В «ФК Гранд Капитал» многодетным сотрудникам компенсируют половину стоимости детского полиса ДМС. Отцам предоставляют семь оплачиваемых дней при рождении ребенка, а родителям первоклассников — оплачиваемый выходной 1 сентября. Для беременных и многодетных сотрудниц возможен гибридный график.



«Главный показатель успеха корпоративной демографической политики — лояльность сотрудников и их готовность рекомендовать компанию как серьезного ответственного работодателя, понимающего высокую ценность человеческого ресурса».

Ю.А. Мишаков, директор по персоналу ООО «ФК Гранд Капитал»

ООО «Л-Пак» развивает семейные мероприятия как часть корпоративной культуры. Так, в ежегодном летнем фестивале приняли участие 2,5 тыс. сотрудников и членов их семей. К началу учебного года дети сотрудников получают сертификаты на канцелярские товары, а к Новому году — подарки и билеты на театральные представления.



«Для многодетных семей предусмотрены ежемесячные выплаты. Это стабильная, регулярная помощь, которая позволяет легче справляться с повседневными расходами».

Е.В.Мелехина, руководитель службы персонала ООО «Л-Пак»

ГК «БИОЭН» дополняет семейный капитал бесплатными путевками в детский лагерь, психологической поддержкой и практикой «День на работе у своего родителя». Дети знакомятся с профессиями родителей, участвуют в квестах и мастер-классах. Такой формат не связан напрямую с компенсацией расходов, но укрепляет связь семьи с компанией и делает работу родителей понятной ребенку.



«В ГК «БИОЭН» уверены: работа и семья не должны существовать отдельно. Для укрепления семейных ценностей мы реализуем практику «День на работе у своего родителя».

О.А. Максимов, генеральный директор АО «УК БИОЭН»

4.5. Учет потребностей работников – залог эффективной программы

Одним из главных различий между формальным набором льгот и работающей политикой становится способность учитывать место, отрасль и реальные условия жизни сотрудников. То, что востребовано в столичном офисе, может быть вторичным для семьи в промышленном моногороде или на удаленной производственной площадке. Ориентируясь на базовые стандарты, необходимо учитывать контекст работы предприятия и специфику его операционной деятельности, включая отраслевые особенности, организационную структуру, корпоративную культуру и уровень зрелости бизнес-процессов.



«Мы не верим в шаблонные решения, поскольку потребности сотрудников в крупном мегаполисе и в промышленном регионе кардинально различаются. Мы всегда смотрим на карту региона, климат и уклад жизни наших людей».

А.В. Горелкина, Председатель совета директоров АО ХК «СДС»

В Кемеровской области СДС организует бесплатную доставку угля многодетным семьям и ветеранам предприятий, поддерживает местные детские сады, спортивные секции и медицинские центры. Климат учитывается и в программах оздоровления: сотрудники и их дети могут проходить реабилитацию в региональных санаториях, а на предприятиях реализуются программы витаминизации.

ГК «БИОЭН» по-разному расставляет акценты в регионах присутствия. На производстве в Карелии важна бытовая инфраструктура — современные общежития, питание и условия для досуга. В Москве и Московской области, где выше конкуренция за персонал, больший вес получают финансовые стимулы и гибкие форматы работы.



«При масштабировании демографических программ мы учитываем региональные особенности и различия в потребностях сотрудников».

О.А. Максимов, генеральный директор АО «УК БИОЭН»



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАКУРС

Разные территории — разные решения

Сотрудники в разных регионах по-разному оценивают одинаковые меры. На спрос влияют климат, доступность медицины, инфраструктура и уже сложившиеся практики местных работодателей. Поэтому эффективный пакет поддержки должен учитывать реальные условия конкретной территории.

А.П. Багирова, д.э.н., к.с.н., заместитель директора по науке и инновациям Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ

4.6. Системное оформление поддержки

Даже наиболее щедрая мера не работает сама по себе. Сотрудник должен знать о ней, понимать условия получения и иметь понятный канал взаимодействия. Поэтому компании переходят от отдельных приказов к специализированным подразделениям, социальным менеджерам, цифровым платформам и регулярным опросам.

В ГК «Дело» создана дирекция по ЭКГ и национальным целям развития, которая отвечает за разработку демографической политики. Непосредственно с сотрудниками работают социальные менеджеры, в том числе через специальную платформу «Патронаж». В СДС схожую функцию выполняет система социального патронажа «Мы ВМЕСТЕ», которая объединяет десятки предприятий и позволяет сопровождать сотрудников в важных жизненных ситуациях.



«Непосредственную реализацию программы осуществляют социальные менеджеры, взаимодействуя с сотрудниками, в том числе через платформу «Патронаж»».

В.А. Смирнова, директор по ЭКГ и национальным целям развития ГК «Дело»

В «Арнест ЮниРусь» стратегический контроль ведется на уровне правления, операционная работа — в HR-департаменте, а финансовая, юридическая и бухгалтерская функции обеспечивают устойчивость программы. Меры закреплены отдельным положением, а информация включена в адаптационные материалы для новых сотрудников.



«Программа закреплена в отдельном Положении, утвержденном на уровне компании, что обеспечивает ее правовую основу и предсказуемость для сотрудников».

И.В. Антюшина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию «Арнест ЮниРусь»

ООО «Л-Пак» использует личный кабинет, корпоративные социальные сети, газету, электронные рассылки, доски объявлений и рабочие чаты. В «ФК Гранд Капитал» информация о программе предоставляется уже при приеме на работу, а набор мер уточняется по результатам опросов и мониторинга рынка труда.



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАКУРС

Сначала услышать сотрудников

Единый набор льгот не отвечает потребностям всех работников. Опросы, анализ обращений и фактического использования мер помогают различать запросы родителей, будущих родителей и семей с детьми разного возраста. Обратная связь становится основой гибкой, а не формальной программы.

**А.П. Багирова, д.э.н., к.с.н., заместитель директора по науке и инновациям
Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ**

4.7. Социальный эффект и бизнес-результат

Наиболее сложный вопрос для компаний — доказать, что демографические программы влияют не только на благополучие семей, но и на кадровые показатели. Здесь практики находятся на разных стадиях зрелости. Компании с многолетней историей уже сопоставляют семейные инициативы с текучестью, вовлеченностью и возвращением из декретного отпуска. Новые программы сначала измеряют охват и фактическое использование льгот.



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАКУРС

Когда забота измеряется

Оценка не должна ограничиваться суммой выплат и числом участников. Важно сопоставлять программу с возвращением после декрета, текучестью, стажем, вовлеченностью, привлекательностью работодателя и демографическими результатами. Для такой работы нужны компетенции на стыке HR-аналитики, демографии, социологии и экономики.

**А.П. Багирова, д.э.н., к.с.н., заместитель директора по науке и инновациям
Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ**

ГК «Дело» сообщает, что мерами программы воспользовались более 2 тыс. сотрудников, в семьях работников родилось свыше 900 детей, а более 80 семей получили корпоративный семейный капитал. В 2025 г. число рождений выросло на 8%, количество вторых детей — на 35%, а средний стаж многодетных сотрудников достиг 8,7 года.



«Сегодня 90% сотрудниц возвращаются из декретного отпуска, а средний стаж многодетных сотрудников в Группе составляет 8,7 года».

В.А. Смирнова, директор по ЭКГ и национальным целям развития ГК «Дело»

СДС оценивает не только использование мер, но и семейные установки работников, удовлетворенность льготами, вовлеченность и лояльность. В компании подчеркивают, что оценка требует длинного горизонта: влияние на текучесть и производительность может проявляться через несколько лет и зависит от состояния рынка труда.



«Наиболее сложной стала оценка эффективности: эффект программ часто заметен только через один-три года, а бюджеты утверждают на двенадцать месяцев».

А.В. Горелкина, Председатель совета директоров АО ХК «СДС»

В «ФК Гранд Капитал» уже отмечают увеличение числа молодых соискателей на 10-15% относительно предыдущего года и снижение текучести. «Арнест ЮниРусь», напротив, сознательно воздерживается от ранних выводов: программа запущена в марте 2026 г., поэтому корректная оценка ее влияния потребует как минимум полного годового цикла.



«Программа работает чуть более трех месяцев, и делать выводы о влиянии на текучесть или вовлеченность пока преждевременно. Нужен минимум годовой цикл наблюдения, а в идеале — два-три года, чтобы отделить эффект программы от других факторов».

И.В. Антюшина, директор по корпоративным отношениям и устойчивому развитию «Арнест ЮниРусь»

Будущее корпоративной демографической политики компании связывают с расширением жизненного цикла поддержки. В него постепенно включаются подготовка к школе, дополнительное образование, профориентация подростков, наставничество после декрета, семейная инфраструктура и партнерские проекты с регионами и некоммерческими организациями.

«ФК Гранд Капитал» планирует запустить программу «ФармСтарт» для детей сотрудников в возрасте от 14 до 23 лет. Проект должен связать семью работника с отраслью, помочь подросткам познакомиться с фармацевтическими профессиями и одновременно сформировать будущий кадровый резерв.



«Основная идея проекта — создание кадровой экосистемы: ребенок — его семья — отрасль. Этот проект может стать еще одним инструментом нематериальной мотивации и нашим заделом на будущее».

Ю.А. Мишаков, директор по персоналу ООО «ФК Гранд Капитал»

ГК «БИОЭН» планирует дополнить действующую систему оплачиваемыми выходными в день бракосочетания, при рождении ребенка и 1 сентября, компенсацией детского сада, расходов на дополнительное, среднее профессиональное и высшее образование детей, а также дальнейшим развитием детского ДМС. «Арнест ЮниРусь» рассматривает возможность введения компенсаций за оплату детских садов, механизма наставничества для возвращающихся из длительного отпуска и партнерских проектов в сфере поддержки семей.

СДС планирует расширять медицинские обследования детей из многодетных семей, развивать корпоративные семейные сообщества и создавать детские комнаты на предприятиях, работающих с клиентами. ООО «Л-Пак» продолжает развивать регулярную материальную поддержку и семейные события, формируя вокруг них устойчивую корпоративную традицию.



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ РАКУРС

От льгот к новой корпоративной норме

Корпоративная демографическая политика развивается под влиянием кадрового дефицита, государственных инициатив и общественного запроса на ответственное ведение бизнеса. При этом конкретный набор мер отражает управленческую философию компании, ее возможности и долгосрочные приоритеты.

А.П. Багирова, д.э.н., к.с.н., заместитель директора по науке и инновациям Школы государственного управления и предпринимательства УрФУ

4.8. Признаки зрелой демографической политики

Опыт российских компаний демонстрирует, как выглядит переход от набора льгот к полноценной корпоративной демографической политике. Главный сдвиг: от «льготы при событии» к среде, в которой сотрудник может совмещать карьеру и родительство.

Во-первых, поддержка охватывает не один эпизод, а весь семейный маршрут — от беременности до возвращения к работе и образования детей. Прямые выплаты дополняются мерами в части обеспечения сотрудников свободным временем дома, медициной, инфраструктурой и психологической помощью. Миллионная выплата стала значимым маркером лидеров, но в обновленных практиках она почти всегда дополняется ДМС, отпусками, гибкостью, обучением и сопровождением семьи.

Во-вторых, меры адаптируются к отрасли, климату и региону. Потребности Кузбасса, Карелии, Москвы и производственных площадок различаются, поэтому зрелые программы адаптируют пакет мер под реальные условия территории.

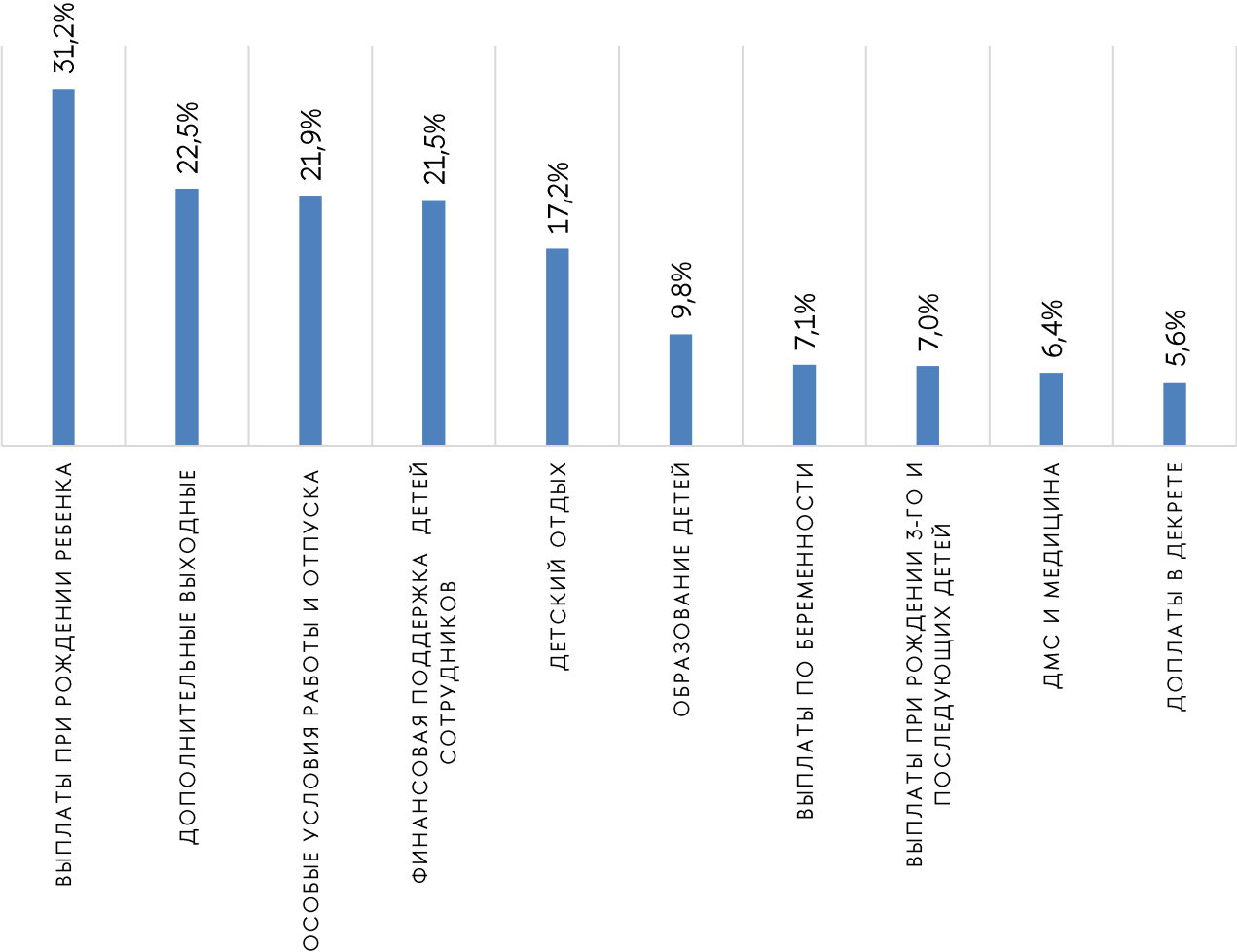
В-третьих, за программой появляется система управления: положение, ответственные подразделения, цифровые каналы и обратная связь. Личный кабинет, чаты, социальные менеджеры, платформа «Патронаж» и регулярные опросы делают поддержку понятной, доступной и корректируемой.

В-четвертых, оценка эффекта требует длинного горизонта, и компании начинают измерять не только объем расходов, но и текучесть кадров, возвращение после декрета, лояльность и привлекательность работодателя.

Именно эта системность отличает демографическую стратегию от формального социального пакета. Для сотрудника она означает уверенность, что рождение ребенка не станет препятствием для профессиональной жизни. Для работодателя — возможность сохранить компетенции, снизить кадровые риски и выстроить долгосрочные отношения с людьми. А для государства и регионов — дополнительный ресурс достижения демографических целей. Корпоративная демографическая политика перестала быть только социальной инициативой. В практиках компаний она становится инструментом кадровой безопасности, конкурентоспособности и долгосрочных отношений с сотрудниками.

Распространенность корпоративных демографических практик среди компаний, прошедших анкетирование в рамках второго этапа ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса

1 833 работодателя



Источник: Официальный сайт «ЭКГ-рейтинг ответственного бизнеса».
URL: <https://эка-рейтинг.рф>

! Использование и цитирование материала в обязательном порядке согласовывается с лабораторией ответственного бизнеса НИУ «Высшая школа экономики»

© Лаборатория ответственного бизнеса НИУ «Высшая школа экономики», 2026

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-лидеры международной повестки устойчивого развития давно оценили положительные эффекты корпоративной политики по поддержке семей сотрудников и активно ее развивают. Крупный бизнес все чаще рассматривает семейно-ориентированные проекты как часть социальных инвестиций и инструмента повышения устойчивости компании. Кроме того, в условиях растущего кадрового дефицита и долгосрочной конкуренции за перспективных сотрудников именно корпоративная демографическая политика позволяет компаниям создавать уникальные конкурентные преимущества, инструменты повышения лояльности сотрудников и выстраивания с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений.

На оперативном уровне управления участие компании в решении семейных задач сотрудников позволяет получить ощутимую экономическую выгоду для бизнеса. Так, она может выражаться в снижении количества больничных дней сотрудников, снижении эффекта *презентеизма*, повышения продуктивности и эффективности работы.

Проведенное лабораторией ответственного бизнеса исследование показало, что в России сегодня созданы и развиваются уникальные проекты по развитию корпоративной демографии, которые соответствуют глобальным мировым трендам и адаптированы под условия и потребности современной российской экономики. Описанные в Обзоре лучшие корпоративные демографические практики представляют высокую ценность для международной повестки устойчивого развития в связи с глобальным демографическим вызовом и могут быть интегрированы в новые проекты сотрудничества стран БРИКС+.



**Вукович Наталья
Анатольевна**

Академический руководитель
лаборатории ответственного
бизнеса, Центр
фундаментальных
исследований, к.э.н., доцент
НИУ «Высшая школа
экономики»

Примечание

Презентеизм — ситуация, когда сотрудник выходит на работу, несмотря на плохое самочувствие или другие причины, из-за которых он мог бы остаться дома, но при этом работает менее эффективно. В корпоративном контексте этот феномен часто связывают со страхом потерять место, высокой нагрузкой и культурой «быть всегда на месте».