

Научная статья

УДК 614.2

doi:10.32687/1561-5936-2025-29-4-413-417

Организационно-управленческие условия разработки и внедрения корпоративных программ оздоровления сотрудников

Юрий Гарегинович Егиазаров

Научно-исследовательский институт организации здравоохранения и медицинского менеджмента
Департамента здравоохранения города Москвы, Москва, Россия
urijegiazarov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0679-7350>

Аннотация. В статье исследуются организационно-управленческие условия, обеспечивающие разработку и успешное внедрение корпоративных программ оздоровления сотрудников (wellness-программ). На основе анализа международного и российского опыта выявлены ключевые социально-экономические и организационные факторы, определяющие эффективность данных инициатив в коммерческих компаниях. Сформирована авторская классификация корпоративных программ здорового образа жизни по целям, формам реализации, целевым группам работников и уровням интеграции в управленческую систему организации. Обоснована необходимость интеграции wellness-программ в стратегию управления человеческими ресурсами и корпоративную социальную ответственность как условие роста производительности, удержания персонала и формирования устойчивого бренда работодателя.

Ключевые слова: корпоративные программы оздоровления; wellness-программы; управление человеческими ресурсами; корпоративная социальная ответственность; организационно-управленческие условия; здоровый образ жизни

Для цитирования: Егиазаров Ю. Г. Организационно-управленческие условия разработки и внедрения корпоративных программ оздоровления сотрудников // Ремедиум. 2025. Т. 29, № 4. С. 413—417. doi:10.32687/1561-5936-2025-29-4-413-417

Original article

Organizational and managerial conditions for the development and implementation of corporate employee wellness programs

Yuri G. Egiazarov

Scientific Research Institute of Healthcare Organization and Medical Management of the Department of Healthcare of the City of
Moscow, Moscow, Russia
urijegiazarov@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-0679-7350>

Annotation. The article examines the organizational and managerial conditions that ensure the development and successful implementation of corporate employee wellness programs. Based on the analysis of international and Russian experience, key socio-economic and organizational factors determining the effectiveness of these initiatives in commercial companies have been identified. The author's classification of corporate healthy lifestyle programs by goals, forms of implementation, target groups of employees and levels of integration into the management system of the organization has been formed. The necessity of integrating wellness programs into the human resource management strategy and corporate social responsibility as a condition for productivity growth, staff retention and the formation of a sustainable employer brand is substantiated.

Key words: corporate wellness programs; wellness programs; human resource management; corporate social responsibility; organizational and managerial conditions; healthy lifestyle

For citation: Egiazarov Yu. G. Organizational and managerial conditions for the development and implementation of corporate employee wellness programs. *Remedium*. 2025;29(4):413–417. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2025-29-4-413-417

Введение

Современные компании функционируют в условиях высокой конкуренции, цифровизации и усложнения социально-экономических процессов, что требует новых подходов к управлению человеческими ресурсами. Одним из ключевых вызовов для бизнеса становится сохранение и укрепление здоровья работников, поскольку именно оно напрямую связано с производительностью труда, вовлечённостью и устойчивостью организаций.

По данным Всемирной организации здравоохранения, неинфекционные заболевания, во многом связанные с образом жизни и условиями труда,

ежегодно становятся причиной 74% случаев смертности в мире, а экономические потери от преждевременной заболеваемости и смертности оцениваются в 2—3% мирового валового внутреннего продукта [2]. Аналитика Всемирного экономического форума показывает, что хронические заболевания и стрессовые факторы труда ежегодно обходятся мировым корпорациям более чем в 1 трлн долларов из-за потерь рабочего времени и снижения продуктивности [6].

Для России проблема усугубляется демографическими факторами: сокращением численности трудоспособного населения и высокой распространённостью заболеваний, связанных с низкой физиче-

ской активностью и вредными привычками. По данным Росстата, в 2023 г. около 41% взрослого населения в возрасте 20—65 лет имело избыточную массу тела, а 23% — курили ежедневно^{30, 31}. Кроме того, число случаев временной нетрудоспособности — 29,3 млн, что на 11% больше, чем в 2021 г. (26,3 млн) и на 54% больше, чем в 2019 г. (19,0 млн)³².

Несмотря на то что корпоративные программы оздоровления сотрудников (wellness-программы) активно развиваются в странах с высоким уровнем экономического развития, в России они остаются относительно новым и недостаточно масштабным явлением. При этом международный опыт показывает, что каждый доллар, вложенный в корпоративные программы здоровья, приносит бизнесу от 2,3 до 3,2 долларов возврата в форме снижения затрат на медицинское страхование, уменьшения абсентизма и повышения продуктивности [5].

Таким образом, внедрение корпоративных программ оздоровления сотрудников выступает не только инструментом заботы о персонале, но и фактором повышения эффективности компаний, формирования бренда работодателя и выполнения обязательств в сфере корпоративной социальной ответственности (КСО). Однако успешность их реализации зависит от организационно-управленческих условий: поддержки топ-менеджмента, развития корпоративной культуры здоровья, наличия инфраструктуры, партнёрства с внешними провайдерами и интеграции в стратегию управления человеческими ресурсами.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении ключевых факторов, определяющих внедрение корпоративных wellness-программ, и в разработке классификации данных инициатив, позволяющей систематизировать существующие практики и предложить управленческие ориентиры для российских компаний.

Материалы и методы

В основу исследования положен комплексный междисциплинарный подход, сочетающий элементы сравнительного анализа, контент-анализа, статистической обработки данных и систематизации управленческих практик. Системный подход позволил рассматривать корпоративные программы оздоровления как элемент комплексной системы управления человеческими ресурсами и корпоративной социальной ответственности. Сравнительный анализ использовался для сопоставления практик внедрения wellness-программ в России и за рубежом, выявления факторов, способствующих или препятствующих их успешной реализации. Кон-

тент-анализ документов международных организаций и российских ведомств позволил структурировать информацию о социально-экономических детерминантах и организационно-управленческих условиях реализации программ. Статистический анализ применялся для оценки динамики заболеваемости, временной нетрудоспособности, демографических тенденций, а также для интерпретации экономических эффектов внедрения корпоративных wellness-программ. Метод типологизации и классификации использован для разработки авторской классификации корпоративных программ ЗОЖ по целям, формам реализации, целевым группам работников и уровням интеграции в управленческую систему организации.

Результаты и обсуждение

Анализ международных и отечественных исследований позволяет утверждать, что развитие корпоративных программ здоровья детерминировано социально-экономическими, так и организационными факторами. Их совокупность формирует основу для принятия управленческих решений и определяет успешность внедрения wellness-программ в коммерческих компаниях.

Социально-экономические факторы

Во-первых, важным стимулом для работодателей становится рост издержек на оплату больничных и медицинского страхования. По оценкам экспертов НИУ ВШЭ, затраты бизнеса на компенсацию временной нетрудоспособности и медицинские льготы в среднем составляют до 6—8% фонда оплаты труда в развитых странах, а для отдельных отраслей (финансы, IT) эта доля может достигать 10% [4]. Для России эта проблема также актуальна: по данным Минздрава РФ (2023), временная нетрудоспособность работающих граждан в 2022 г. превысила 400 млн человеко-дней, что эквивалентно более 1% ВВП [3]. Таким образом, инвестиции в профилактику заболеваний и поддержку здоровья сотрудников могут восприниматься как мера экономии.

Во-вторых, критическим фактором является высокая стоимость текучести кадров и снижение вовлечённости работников. Исследования Gallup (2023) показывают, что низкая вовлечённость сотрудников обходится мировым компаниям примерно в 7,8 трлн долларов ежегодно, а стоимость замещения одного квалифицированного специалиста достигает 50—200% его годового оклада³³. Wellness-программы в этом контексте становятся инструментом укрепления лояльности, снижения выгорания и повышения приверженности корпоративным ценностям.

В-третьих, существенную роль играют демографические вызовы. Старение трудоспособного населения приводит к увеличению доли работников с хроническими заболеваниями, а также к росту за-

³⁰ В России снизилась доля людей с нормальным весом. Что статистика говорит о том, как толстеют мужчины и женщины. URL: <https://www.rbc.ru/society/31/07/2024/66a7be759a7947a9a841d6d2> (дата обращения: 29.09.2025).

³¹ Молодой, но в возрасте: эксперты составили портрет среднего российского курильщика. URL: <https://dzen.ru/a/Z0GvQMEgylspaCmp> (дата обращения: 29.09.2025).

³² Щербак Е. Заболеваемость населения России, 2022—2023 годы. URL: <https://www.demoscope.ru/weekly/2024/01027/barom02.php> (дата обращения: 29.09.2025).

³³ State of the Global Workplace. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 29.09.2025).

просов на программы профилактики и поддержания здоровья. В соответствии со «Стратегией действий в интересах граждан старшего поколения в РФ до 2030 года», опубликованной на сайте Минтруда, с учётом продолжающегося повышения пенсионного возраста к 2030 г. доля граждан старше трудоспособного возраста в России снизится до 23%, а их численность сократится до 32,9 млн человек³⁴. Это требует внедрения комплексных программ, адаптированных к возрастным особенностям персонала, включая скрининг хронических заболеваний, фитнес-программы низкой интенсивности и поддержку ментального здоровья.

Наконец, всё более заметным становится фактор формирования «экономики заботы» и усиления роли КСО в оценке инвестиционной привлекательности компаний. Инвесторы и стейкхолдеры всё чаще обращают внимание на нефинансовую отчётность (ESG-показатели), где инициативы по охране здоровья сотрудников становятся одним из индикаторов устойчивого развития. В этом контексте wellness-программы рассматриваются не только как внутренний HR-инструмент, но и как элемент позиционирования компании на рынке.

Организационные факторы

Рассматривая организационные факторы, детерминирующие разработку корпоративных программ здоровьесбережения, следует отметить, что ключевое значение имеет корпоративная культура, ориентированная на здоровье, баланс «работа—жизнь» и развитие сотрудников. Организации, в которых культивируется поддержка здорового образа жизни (ЗОЖ), демонстрируют более высокий уровень участия персонала в wellness-программах и более выраженный социальный эффект. При этом культура здоровья должна быть институционализирована: отражена в миссии компании, политике управления человеческими ресурсами (HRM) и корпоративных коммуникациях.

Вторым важным условием выступает наличие развитых систем HRM, готовых к интеграции wellness-программ. Если HR-службы ограничиваются кадровым администрированием, внедрение программ ЗОЖ оказывается затруднительным. В отличие от этого компании с современными HR-практиками (performance management, talent management, HR-аналитика) обладают большим потенциалом для мониторинга эффективности программ здоровья.

Не менее значимым является фактор поддержки топ-менеджмента и наличия долгосрочной стратегии. Международные исследования подтверждают, что программы здоровья, поддержанные высшим руководством и интегрированные в стратегию компании, на 40% чаще показывают устойчивые результаты, чем инициативы, реализуемые на уровне отдельных подразделений³⁵.

Четвёртый фактор связан с инфраструктурными возможностями компании. Корпоративные фитнес-залы, медицинские кабинеты, цифровые платформы здоровья и мобильные приложения для мониторинга физической активности или психоэмоционального состояния создают благоприятную среду для регулярного участия сотрудников в wellness-программах. В условиях цифровизации именно гибридные решения — сочетание онлайн-платформ и офлайн-активностей — становятся наиболее перспективными.

Наконец, немаловажную роль играет партнёрство с внешними провайдерами медицинских и спортивных услуг. Современные компании всё чаще делегируют часть функций по реализации wellness-программ специализированным организациям, что позволяет снизить издержки, обеспечить профессиональную экспертизу и повысить качество предоставляемых услуг.

Эти факторы формируют как предпосылки, так и ограничения внедрения программ ЗОЖ: компании с развитой корпоративной культурой здоровья и доступом к финансовым ресурсам демонстрируют более высокую результативность подобных инициатив [1].

Таким образом, внедрение корпоративных программ здоровья обусловлено целым комплексом факторов, включающих как макроэкономические и демографические тенденции, так и внутренние организационные условия. Сочетание социальной мотивации (улучшение здоровья сотрудников) и экономической целесообразности (снижение издержек и повышение продуктивности) формирует основу устойчивого интереса бизнеса к данным инициативам. При этом решающую роль играет институционализация культуры здоровья и готовность управленческих систем к интеграции wellness-программ в стратегию развития организации.

Систематизация корпоративных wellness-программ позволяет выстроить единую логику их интеграции в управленческую систему организации. Авторская классификация может быть представлена следующим образом:

По целям:

- профилактические (ориентированные на снижение факторов риска заболеваний, формирование культуры здоровья);
- восстановительные (реабилитация после заболеваний, профилактика профессионального выгорания);
- мотивационные (повышение вовлечённости, стимулирование участия работников в программах ЗОЖ);
- стратегические (встроенные в систему КСО и устойчивого развития).

По формам реализации:

- инфраструктурные (корпоративные фитнес-центры, спортивные секции, медкабинеты);

³⁴ Минтруд: треть населения России старше 55 лет. URL: <https://tass.ru/obschestvo/22430231> (дата обращения: 29.09.2025).

³⁵ SHRM Releases 2023 Employee Benefits Survey Results. URL: <https://hrtechcube.com/shrm-releases-2023-employee-benefits-survey-results/> (дата обращения: 07.09.2025).

- цифровые (мобильные приложения для мониторинга здоровья, онлайн-платформы с чеками, телемедицина);
- образовательные (лекции, тренинги, курсы по стресс-менеджменту и питанию);
- мотивационные (система бонусов, льгот, корпоративные челленджи).

По целевым группам работников:

- универсальные (для всех сотрудников);
- целевые (для групп риска: офисные работники, сотрудники с хроническими заболеваниями, женщины в период беременности и др.);
- управленческие (программы для руководителей среднего и высшего звена как носителей корпоративной культуры здоровья).

По уровням интеграции:

- локальные (разовые проекты или пилоты внутри подразделений);
- функциональные (интеграция в HR-политику и управление персоналом);
- стратегические (встроенные в систему КСО, бренд работодателя и политику устойчивого развития).

Такая классификация позволяет не только систематизировать существующие практики, но и выстроить алгоритм их адаптации к различным организациям с учётом отраслевой специфики и корпоративной культуры.

Заключение

Корпоративные программы оздоровления работников в последние годы претерпевают качественную трансформацию: они перестают восприниматься как вспомогательный элемент кадровой политики или социальный бонус для персонала и становятся частью стратегического управления человеческими ресурсами и КСО. Подобные инициативы всё чаще включаются в комплексную систему устойчивого развития компаний, интегрируясь в их бизнес-модели и формируя новый стандарт отношений между работодателем и сотрудником.

Детерминанты их внедрения многогранны и включают как социально-экономические, так и организационные факторы. К числу первых относятся: необходимость снижения затрат на оплату больничных и медицинское страхование, стремление к повышению производительности и вовлечённости работников, а также вызовы демографического характера — старение рабочей силы и рост хронической заболеваемости. Ко вторым относятся: наличие устойчивой корпоративной культуры здоровья, стратегическая поддержка менеджмента, развитая инфраструктура (физическая и цифровая), готовность HR-систем к интеграции wellness-программ и способность компаний к партнёрству с внешними провайдерами услуг.

Предложенная классификация корпоративных программ ЗОЖ по целям, формам реализации, целевым группам работников и уровням интеграции позволяет систематизировать разнообразные практики и выработать алгоритм их внедрения. Так, профилактические и мотивационные программы

выполняют функции первичного влияния на образ жизни сотрудников, восстановительные — способствуют снижению последствий профессионального выгорания и хронических заболеваний, а стратегические — закрепляют культуру здоровья в организационной структуре и усиливают бренд работодателя. Формы реализации варьируют от инфраструктурных и образовательных до цифровых и мотивационных решений, что обеспечивает гибкость применения. Ориентация на разные целевые группы сотрудников позволяет компаниям адресно воздействовать на наиболее уязвимые категории персонала, а распределение программ по уровням интеграции демонстрирует движение от локальных инициатив к системным компонентам корпоративной стратегии.

Таким образом, классификация играет не только аналитическую роль, но и служит управленческим инструментом для разработки эффективных решений. Она позволяет руководителям компаний выбирать наиболее релевантные форматы wellness-программ, оценивать их эффективность по социальным и экономическим показателям и корректировать стратегию в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней среды.

В долгосрочной перспективе именно системная интеграция wellness-программ в стратегию устойчивого развития компаний станет ключевым условием их результативности. Такой подход позволяет рассматривать их не просто как HR-инструмент, направленный на снижение издержек и повышение эффективности, а как социальный вклад бизнеса в общественное здоровье. Укрепление здоровья сотрудников способствует снижению нагрузки на государственную систему здравоохранения, повышению качества жизни населения и формированию нового уровня взаимодействия бизнеса, общества и государства.

Следовательно, корпоративные программы оздоровления работников необходимо рассматривать как многоуровневую управленческую практику, объединяющую интересы компании (рост эффективности, снижение издержек, повышение устойчивости), работников (улучшение здоровья, снижение профессионального стресса, рост удовлетворённости трудом) и общества в целом (повышение уровня здоровья нации, развитие экономики заботы и устойчивого развития).

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексашина Т. В., Ананченкова П. И., Белкин М. В. и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. М.: Берлин; 2019.
2. The World Health Organization. Noncommunicable diseases progress monitor 2023. Geneva; 2023.
3. Лебедева-Несевря Н. А., Костарев В. Г., Никифорова Н. В., Цинкер М. Ю. Заболеваемость с временной утратой трудоспособности работающего населения: федеральные и региональные показатели и тенденции 2005—2014 гг. // Гигиена и санитария. 2017. Т. 96, № 11. С. 1054—1059.
4. Обзор международного опыта в поддержке занятости и населения в условиях борьбы с пандемией коронавируса // Анали-

тический бюллетень НИУ ВШЭ об экономических и социальных последствиях коронавируса в России и в мире. 2022. № 2. С. 62—74.

5. Baicker K., Cutler D., Song Z. Workplace wellness programs can generate savings // *Health Aff. (Millwood)*. 2010. Vol. 29, N 2. P. 304—311. DOI: 10.1377/hlthaff.2009.0626 2010
6. World Economic Forum. Global Health and Healthcare Strategic Outlook: Shaping the Future of Health and Healthcare. Geneva; 2022.

REFERENCES

1. Aleksashina T. V., Ananchenkova P. I., Belkin M. V. et al. Modern problems of labor economics and ways to solve them. Moscow-Berlin; 2019. (In Russ.)
2. The World Health Organization. Monitoring progress in the field of noncommunicable diseases, 2023. Geneva; 2023.

3. Lebedeva-Nesevrya N. A., Kostarev V. G., Nikiforova N. V., Tsinker M. Yu. Morbidity with temporary disability of the working population: federal and regional indicators and trends 2005—2014. *Hygiene and sanitation*. 2017;96(11):1054—1059.
4. Review of international experience in supporting employment and the population in the fight against the coronavirus pandemic. *HSE Analytical Bulletin on the economic and social consequences of the coronavirus in Russia and around the world*. 2022;(2):62—74. (In Russ.)
5. Baicker K., Cutler D., Song Z. Workplace wellness programs can generate savings. *Health Aff. (Millwood)*. 2010;29(2):304—311. DOI: 10.1377/hlthaff.2009.0626
6. The World Economic Forum. Global strategic perspective in the field of healthcare: shaping the future of healthcare. Geneva; 2022.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 26.05.2025; одобрена после рецензирования 18.06.2025; принята к публикации 06.11.2025.

The article was submitted 26.06.2025; approved after reviewing 18.06.2025; accepted for publication 06.11.2025.