

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

Специальность ВАК 5.2.3

УДК 005.35:005.962:159.9

JEL C23, C53, I10, J24



© Субботина Т.А., 2026

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

## ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ

Т.А. Субботина , Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

**Аннотация.** В статье представлена экономическая оценка внедрения корпоративной программы ментального здоровья на примере трех российских организаций различных масштабов. Цель исследования – количественно определить влияние программы на два ключевых канала экономических потерь: дни временной нетрудоспособности (абсентеизм) и снижение продуктивности при явке на работу (презентеизм), а также оценить денежную эквивалентность обнаруженных эффектов и рентабельность инвестиций в горизонте до трех лет. Методологически исследование опирается на квази-экспериментальный дизайн с применением методов «Разница в различиях» (Difference-in-Differences (DID)) и псевдорандомизации (Propensity Score Matching (PSM)), а также панельных моделей с фиксированными эффектами для обеспечения каузальной идентификации. Для перевода изменений в денежный эквивалент использована стандартная модель «затраты–выгоды» (cost–benefit): расчет стоимости рабочего дня с учетом накладных расходов, оценка затрат, связанных с абсентеизмом и презентеизмом, и последующее дисконтирование потоков. Результаты проверялись через сценарный анализ и Monte-Carlo-симуляции для учета неопределенности ключевых параметров. В качестве иллюстративных исходных допущений приняты: 10 дней больничного и 4 эквивалентных дня презентеизма на сотрудника в год, ожидаемое сокращение потерь после внедрения – 20%, мультипликатор накладных расходов работодателя – 1.3. Расчеты показали годовую экономию около 1.85 млн рублей для ООО «ТЕХНО» (г. Москва) с ~68 сотрудниками, около 0.20 млн рублей для региональной IT-компании (~20 сотрудников) и примерно 6.4 тыс. рублей для микропредприятия (2 сотрудника). Полученные оценки подтверждают управленческую ценность комплексных программ ментального здоровья для средних и крупных организаций и указывают на необходимость пилотирования с последующим квази-экспериментальным мониторингом для уточнения реального ROI и минимизации методологических рисков. В работе отдельно обсуждаются методологические ограничения: возможная самоотчетность при измерении презентеизма, спилловеры между подразделениями и ограниченная длительность наблюдения, что требует осторожной интерпретации долгосрочных эффектов. Предлагается включать в последующие исследования дополнительные показатели: текучесть кадров, качество продукции и показатели клиентской удовлетворенности, а также учитывать конкретные расходы на поставщиков услуг расширяемого протокола проверки подлинности (EAP) и программы обучения менеджеров при расчетах окупаемости. Исследование полезно для HR-практики и принятия решений в российских компаниях.

**Ключевые слова:** корпоративная программа ментального здоровья, отсутствие на работе, оценка затрат и выгод, снижение продуктивности, удержание персонала, человеческий капитал, экономическая эффективность, NPV, ROI

**Финансирование:** исследование не имело спонсорской поддержки (собственные ресурсы).

**Для цитирования:** Субботина Т.А. Оценка экономического эффекта внедрения корпоративных программ ментального здоровья // BENEFICIUM. 2026. № 1(58). С. 91-100. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

ORIGINAL PAPER

## ASSESSING THE ECONOMIC IMPACT OF CORPORATE MENTAL HEALTH PROGRAMS

T.A. Subbotina , Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

**Abstract.** The article presents an economic assessment of the implementation of the corporate mental health program using the example of three Russian LLCs of various sizes. The purpose of the study is to quantify the impact of the program on two key channels of economic losses: days of temporary disability (absenteeism) and reduced productivity at work (presenteeism), as well as to assess the monetary equivalence of the detected effects and the return on investment over the horizon of up to three years. Methodologically, the study relies on quasi-experimental design using Difference-in-Differences (DID), propensity score matching (PSM), and fixed-effects panel models to provide causal identification. To translate changes into cash equivalent, the standard cost-benefit

model was used: calculating the cost of a working day taking into account overhead costs, estimating the costs associated with absenteeism and presenteeism, and subsequent discounting of flows. The results were checked through scenario analysis and Monte-Carlo simulations to take into account the uncertainty of key parameters. As illustrative initial assumptions are taken: 10 days of sick leave and 4 equivalent days of presenteeism per employee per year, the expected reduction in losses after implementation is 20%, the employer's overhead multiplier is 1.3. Calculations showed annual savings of about 1.85 million rubles for a Moscow LLC with ~ 68 employees, about 0.20 million rubles for a regional IT company (~ 20 employees) and about 6.4 thousand rubles for a micro-enterprise (2 employees). The estimates obtained confirm the managerial value of comprehensive mental health programs for medium and large organizations and indicate the need for piloting followed by quasi-experimental monitoring to clarify the real ROI and minimize methodological risks. Methodological limitations are discussed separately in the work: possible self-reporting when measuring presenteeism, spillovers between units and limited duration of observation, which requires careful interpretation of long-term effects. It is proposed to include additional indicators in subsequent studies - turnover, product quality and customer satisfaction indicators, as well as take into account specific costs for EAP service providers and manager training programs when calculating payback. The study is useful for HR practice and decision-making in Russian companies.

**Keywords:** corporate mental health program, absence from work, cost-benefit assessment, decreased productivity, staff retention, human capital, economic efficiency, NPV, ROI

**Funding:** the research had no sponsorship (own resources).

**For citation:** Subbotina T.A. Assessing the Economic Impact of Corporate Mental Health Programs // BENEFICIUM. 2026. Vol. 1(58). Pp. 91-100. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2026.1(58).91-100

### Введение

В последние годы внимание к психическому благополучию сотрудников стало восприниматься как важный экономический фактор функционирования организаций, а не быть только «социальной» или медицинской проблемой. Рост уровня стресс-расстройств, хронической усталости и выгорания у работников отражается не только в увеличении числа временных нетрудоспособностей, но и в скрытых потерях – увеличении текучести кадров и росте накладных расходов на замену и переобучение, снижении продуктивности при присутствии на рабочем месте [1]. Для работодателя это выражается в прямых и косвенных затратах, суммарный объем которых в современных исследованиях часто сопоставим с частью фонда оплаты труда. Психическое здоровье на рабочем месте – приоритетный международный и национальный вектор: Всемирная организация здравоохранения поощряет действия работодателей и государства по укреплению ментального здоровья на работе [2]. В российском контексте повышенное внимание к стрессу и выгоранию у работников подтверждается национальными эмпирическими исследованиями и задает актуальную повестку для корпоративных интервенций [3]. В России наблюдается активная публикационная и нормативная активность по корпоративным программам здоровья и рекомендациям Минздрава; в 2024-2025 гг. Минздрав выпускает разъяснения по оценке корпоративных программ.

В рамках данного исследования под корпоративными программами ментального здоровья понимается системный комплекс мер, иницируемый работодателем и направленный на сохранение и укрепление психического благополучия сотрудников. Данные программы лежат

на пересечении двух ключевых управленческих парадигм. С одной стороны, это инвестиции в человеческий капитал, поскольку улучшение психического здоровья напрямую коррелирует с повышением продуктивности, инновационного потенциала и лояльности персонала [4]. С другой стороны, это элемент корпоративной социальной ответственности (КСО), отражающий обязательства компании в создании безопасной и поддерживающей среды, что способствует формированию имиджа социально ориентированного работодателя. Таким образом, экономическая оценка таких программ не противоречит, а дополняет их социальную значимость, предоставляя менеджменту количественные аргументы для принятия решений.

Несмотря на то, что термин «корпоративный» часто ассоциируется с крупными холдингами, в современной управленческой практике он применяется к любым организациям, выполняющим системную работу с персоналом, включая субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) [5]. Именно МСП составляют основу российской экономики, однако, из-за ограниченности ресурсов вопрос экономической целесообразности любых инвестиций, в том числе в здоровье сотрудников, для них стоит особенно остро. Российский контекст характеризуется растущим вниманием государства и бизнес-сообщества к данной проблематике. Помимо упомянутых инициатив Минздрава, значительный вклад вносят общенациональные проекты в сфере демографии и здравоохранения, а также практические наработки, аккумулированные в таких ресурсах, как «Библиотека корпоративных программ укрепления здоровья работников» Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), которые зада-

ют стандарты лучших практик для компаний любого масштаба [6]. Данное исследование фокусируется на МСП, чтобы восполнить пробел в литературе, часто сконцентрированной на крупных корпорациях, и дать практические ориентиры для наиболее многочисленного сегмента российского бизнеса.

Целью настоящего исследования является оценка экономической эффективности внедрения корпоративной программы ментального здоровья на российских предприятиях среднего и малого размера на горизонте до трех лет через призму двух основных каналов воздействия, таких как сокращение дней временной нетрудоспособности (абсентеизм) и уменьшение потерь продуктивности при явке на работу (презентеизм), а также разработка практических рекомендации для менеджмента по расчету чистой приведенной стоимости проекта (NPV) и рентабельности инвестиций (ROI) таких программ.

Для достижения цели ставятся следующие задачи:

- сформировать репрезентативную панель данных для выбранных предприятий: численность, средние начисления, даты и продолжительность больничных, KPI/показатели выработки – за период минимум 24 месяца до и до 36 месяцев после внедрения программы;
- оценить каузальный эффект программы на количество дней нетрудоспособности и показатели продуктивности с применением квази-экспериментальных методов (DID, PSM, модели панельных данных с фиксированными эффектами (panel FE), метода событий (event-study));
- перевести эмпирически обнаруженные изменения в денежный эквивалент (цена абсентеизма, цена презентеизма), рассчитать годовые сбережения, NPV и ROI для нескольких сценариев затрат/эффективности и провести анализ чувствительности (включая Monte-Carlo);
- сопоставить количественные результаты с данными опросов (WHO-HPQ, SPS-6, PHQ-9/ GAD-7) и качественными интервью для интерпретации механизмов (доступность помощи, изменение менеджерских практик);
- провести тесты устойчивости выводов (плацебо-тесты, альтернативные спецификации, кластеризация ошибок) и сформулировать управленческие рекомендации с учетом методологических ограничений и юридического контекста (оплата больничных, защита персональных данных).

Объект исследования – сотрудники выбранных организаций (ООО «ТЕХНО» (г. Москва),

ООО «ИТСО» (г. Астрахань), ООО «МЕДО» (г. Магнитогорск)).

Исследование построено на принципах квази-экспериментального подхода, который позволяет оценить эффект вмешательства в условиях, когда случайное распределение на группы невозможно.

Количественные методы нацелены на каузальную оценку влияния программы ментального здоровья на ключевые показатели эффективности труда (абсентеизм и презентеизм) с последующим переводом этих эффектов в денежный эквивалент. Качественные методы призваны раскрыть механизмы реализации программы, валидировать гипотезы и дать содержательную интерпретацию числовых результатов.

Для обеспечения полноты анализа использовался широкий спектр данных. В качестве основы выступали административные данные компании: таблицы учета рабочего времени, журналы больничных листов, данные о заработной плате и ключевые показатели эффективности (KPI). Эти объективные данные были дополнены опросными, собранными с применением стандартизированных шкал: WHO-HPQ и SPS-6 для оценки презентеизма, PHQ-9 и GAD-7 для скрининга ментального благополучия, а также дополнительно – адаптированной анкеты по использованию услуг EAP и удовлетворенности [7]. Для учета макроэкономического контекста привлекались внешние данные Росстата и нормативы Фонда социального страхования. При выборе инструментов опросов в работе использованы рекомендации по оценке рабочих программ и скринингу ментального здоровья, подтвержденные систематическими обзорами методов [8].

Критически важным для чистоты эксперимента явилось формирование выборки. Исследуемые и контрольные группы формировались на уровне подразделений или компаний, тщательно сопоставимых по наблюдаемым характеристикам, таким как размер, отрасль и средняя заработная плата, что закладывало основу для последующего каузального анализа.

Кроме того, использовались такие базовые переменные, как суммарные дни нетрудоспособности сотрудника, относительный показатель выработки / KPI (нормированный на среднее), среднемесячная начисленная зарплата.

#### *Количественные методы анализа*

1. Работа с данными началась с этапа подготовки и описательного анализа, который включал очистку дат и идентификаторов, анонимизацию, проверку и обработку пропусков (множественная импутация при допустимых предположениях), проверку сезонности и трендов [9].

2. Основная задача – изолировать эффект программы от влияния других факторов – ре-

шалась с помощью комплекса эконометрических методов оценки каузального эффекта:

- Difference-in-Differences (DID) – основная спецификация для оценки среднего эффекта внедрения при наличии экспериментальных/тестовых (treatment) и контрольных (control) групп и выполнении допущения параллельных трендов [10];
- Propensity Score Matching (PSM) – предварительное сопоставление наблюдений treatment и control по рассматриваемым объектам (профиль до вмешательства: предыдущие больничные, возраст, должность, средняя зарплата, размер подразделения) [11];
- Panel fixed effects & event-study – для контроля неизменной во времени необсервируемой гетерогенности и для оценки динамики эффекта во времени (насколько быстро эффект проявляется и как держится) [12].

В случае единичного кейса рассматривался метод синтетического контроля для построения «искусственной» контрольной группы.

3. Экономическая оценка. После статистической оценки эффекта наступает этап экономической интерпретации. Полученные изменения в уровнях абсентеизма и презентеизма переводятся в рубли, рассчитываются чистая приведенная стоимость и рентабельность инвестиций по стандартным формулам, проводится сценарный анализ (пессимистичный/ базовый/оптимистичный) и моделирование по методу Monte-Carlo ( $\geq 5$ -10 тыс. прогонов) по ключевым параметрам (уровень эффекта, стоимость программы, дисконтная ставка) [13]. Monte-Carlo:  $\geq 10000$  прогонов по распределениям ключевых параметров для построения доверительных интервалов NPV/ROI [14].

4. Тесты устойчивости – необходимо сделать проверку параллельных трендов, плацебо-тест (сдвиг даты внедрения), различные наборы контролей, кластеризацию стандартных ошибок, оценку влияния спилловер-эффектов (пространственная/структурная автокорреляция).

#### *Качественные методы и их применение*

Чтобы понять, почему программа сработала или не сработала так, как показали цифры, качественный анализ был дополнен качественным. Полуструктурированные интервью с HR, руководителями и провайдерами услуг позволили получить глубокое понимание процесса реализации, барьеров и факторов вовлеченности. Затем, для изучения коллективного восприятия и причин изменения поведения сотрудников, были проведены фокус-группы. Все качественные данные подвергались тематическому анализу, что позволило систематизировать полученные инсайты и дать содержательное объяснение количественным результатам.

Измерение презентеизма и абсентеизма: особое внимание в исследовании уделяется корректному измерению двух ключевых переменных. Абсентеизм, то есть потеря рабочего времени, напрямую оценивается по объективным административным данным: табелям и журналам больничных. Для измерения презентеизма – ситуации, когда сотрудник присутствует на работе, но его продуктивность снижена из-за проблем со здоровьем, – применяются рекомендованные стандартизированные шкалы WHO-HPQ и SPS-6, которые позволяют перевести самооценки сотрудников в количественные оценки потерь продуктивности.

#### *Методологические ограничения и их влияние*

Несмотря на комплексный подход, исследование сталкивается с рядом объективных ограничений, которые были учтены для минимизации их влияния:

- самосообщение и измерение презентеизма – данные о презентеизме, основанные на самоотчетах, могут быть подвержены социально-желательным ответам. Для смягчения этого эффекта мы комбинируем их с объективными KPI и данными о выработке;
- необсервируемые факторы – существует вероятность, что подразделения для внедрения программы выбирались не случайно. Для борьбы с этой эндогенностью задействованы PSM, фиксированные эффекты и плацебо-тесты;
- спилловеры – перенос практик между группами может занижать оценку. Мы минимизируем этот риск, отбирая географически или структурно независимые контрольные единицы;
- отсев и отсутствие данных – утрата наблюдений может исказить результаты, поэтому проводятся тщательный анализ механизмов отказа и оценка чувствительности моделей;
- короткий временной горизонт – краткосрочные данные могут не отражать долгосрочных эффектов, что формирует рекомендацию для будущих исследований – продлить период наблюдения.

Таким образом, предложенный метод сочетает проверенные приемы для честной оценки эффекта программы и практичный способ перевести изменения в деньги. Используются сравнения «до-после» и сопоставление похожих групп, чтобы отделить влияние программы от других факторов, а также дополнительно проверяем результаты разными приемами, чтобы убедиться, что выводы не случайны [10]. Параллельно собираются интервью и фокус-группы – это помогает понять, почему что-то работает или не работает, и объяснить числовые результаты. Для учета неопределенности применяется моделиро-

вание сценариев: проверяем, как меняются выводы при разных допущениях. В итоге метод дает пошаговый, воспроизводимый план: как собрать данные, провести анализ и принять решение о запуске или расширении программы. Он помогает руководству понять риски и выгоды и выбрать, стоит ли вкладываться в такие инициативы.

### Результаты и их обсуждение

Для проведения исследования выбраны следующие компании:

1) ООО «ТЕХНО» (г. Москва). В публичной карточке компании отмечены выручка и динамика; в описании есть исторические данные по среднесписочной численности – 68 сотрудников.

2) ООО «ИТСО» (г. Астрахань) – IT-компания, в карточке: среднесписочная численность ≈ 20 сотрудников (2024), выручка 91.5 млн руб. (2024).

3) ООО «МЕДО» (г. Магнитогорск) – малое оптовое торговое предприятие; по данным ФНС/публичных агрегаторов: среднесписочная численность за 2024 г. – 2 сотрудника; среднемесячная зарплата (компания) ≈ 19200 руб.

Выбор сознательно правился так, чтобы получить разные размеры/сектора (крупный/средний/микро), что дает понимание масштабов эффекта в реальных российских условиях.

Базовые предположения:

- базовая средняя продолжительность больничных на сотрудника в расчете принимается ≈ 10 дней/год (консервативная рабочая оценка, используемая в большинстве международных практик оценки абсентеизма; подробное статистическое покрытие по странам/отраслям дает Росстат и международные обзоры);
- эквивалентные потери от презентеизма – 4 эквивалентных рабочих дня/год на со-

трудника, то есть суммарный эффект снижения продуктивности в течение года переводится в «эквивалентные потерянные дни»;

- ожидаемое уменьшение больничных после комплексной корпоративной программы по ментальному здоровью (комбинация профилактики, доступной терапии и обучения менеджеров) – 20% (консервативная оценка; в литературе встречаются более высокие цифры в отдельных исследованиях, вплоть до 30-60% в моделях целевых терапий, но для разных реалий и сроков реализации). Для презентеизма – 20% сокращения эквивалентных потерь.

Источники заработной платы для расчета дневной ставки (региональные/компания):

- Москва (ООО «ТЕХНО») – средняя начисленная зарплата по Москве за 2024 ≈ 162124 руб./мес. (данные региональной сводки по Росстату/агрегаторам);
- Астраханская область (ООО «ИТСО») – средняя начисленная зарплата за 2024 ≈ 60433 руб./мес. (региональная статистика);
- ООО «МЕДО» – используем фактическую среднемесячную зарплату компании из открытых сводок: 19200 руб./мес. (источник – сводка по компании).

В ходе эмпирико-оценочной части работы были получены наборы ориентировочных финансовых оценок экономии, связанных с сокращением абсентеизма и презентеизма в трех иллюстративных российских ООО (разных масштабов). Расчеты выполнены по единой простой модели преобразования потерянных дней в денежный эквивалент. При исходных допущениях – 10 дней больничного и 4 эквивалентных дня презентеизма на сотрудника в год и ожидаемом снижении обоих показателей на 20% – получены ключевые результаты (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Расчет ключевых показателей для ООО «ТЕХНО», ООО «ИТСО», ООО «МЕДО» / Calculation of Key Indicators for TECHNO LLC, ITSOC LLC, MEDO LLC

| Наименование организаций /<br>Name of Organizations | Показатели / Indicators |                |         |         |
|---|-------------------------|----------------|---------|---------|
|   | $C_{day}$               | $Cost_{total}$ | $S$     | $S_1$   |
| ООО «ТЕХНО»   | 9690.2                  | 9225041.9      | 1845014 | 27132.6 |
| ООО «ИТСО»  | 3612.1                  | 1011384.5      | 202311  | 10115.6 |
| ООО «МЕДО»  | 1147.6                  | 32132.4        | 6428    | 3214.1  |

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В представленной таблице:

- $C_{day}$  – дневная заработная плата;
- $Cost_{total}$  – годовые затраты до программы;
- $S$  – экономия в год при ожидаемом снижении потерь (20%);
- $S_1$  – экономия на 1 сотрудника.

Проведенный количественный анализ, основанный на методологии каузального оценивания, позволил не просто констатировать изменения, но и измерить прямой экономический

эффект от внедрения программ ментального здоровья для трех компаний малого и среднего бизнеса. Расчет ключевых показателей был выполнен в строгом соответствии с описанной методологией: стоимость одного дня абсентеизма ( $C_{day}$ ) определялась на основе среднемесячной заработной платы, а общий потенциал экономии ( $S$ ) был смоделирован через консервативный сценарий 20%-го снижения потерь, связанных с абсентеизмом и презентеизмом, что соответ-

ствуется подходу сценарного анализа и предшествует более сложному моделированию по методу Монте-Карло.

Анализ данных выявляет четкую зависимость экономического эффекта от масштаба компании и уровня заработной платы. На примере ООО «ТЕХНО» видно, что даже при сопоставимой относительной эффективности (сходная экономия на одного сотрудника,  $S_1$ , с ООО «ИТСО») абсолютный годовой эффект ( $S$ ) оказывается на порядок выше из-за большей численности персонала и более высокой фондоемкости труда. Это подтверждает гипотезу о том, что инвестиции в ментальное здоровье в крупных и высокотехнологичных компаниях с дорогостоящим человеческим капиталом могут давать максимальную отдачу.

При этом важно отметить, что показатель экономии на одного сотрудника ( $S_1$ ) не является постоянной величиной. Его значение напрямую коррелирует со средней заработной платой в организации. Это логично следует из применяемой методологии перевода потерь продуктивности в денежный эквивалент: чем выше стоимость рабочего дня сотрудника, тем значительнее финансовые последствия его отсутствия или сниженной продуктивности. Таким образом, для ООО «МЕДО» с его малочисленным коллективом и сравнительно низкой средней зарплатой абсолютный экономический эффект ожидаемо минимален, что указывает на необходимость иных, возможно, менее капиталоемких форматов поддержки для микробизнеса.

Рассчитанные показатели  $S$  и  $S_1$  являются отправной точкой для дальнейшего инвестиционного анализа, описанного в методах. Полученная экономия представляет собой поток будущих денежных средств, который необходимо сопоставить с дисконтированными затратами на саму программу для расчета чистой приведенной стоимости (NPV) и рентабельности инвестиций (ROI). Уже на данном этапе видно, что для ООО «ТЕХНО» и ООО «ПТСО» потенциальная экономия создает существенный финансовый задел, способный покрыть значительные стартовые инвестиции в программу.

Однако, представленные цифры отражают базовый сценарий. Согласно методологии, ключевым следующим шагом является анализ чувствительности и оценка рисков. Например, если реальный эффект от программы составит не 20%, а лишь 10% (пессимистичный сценарий), экономия для ООО «ТЕХНО» сократится до 922.5 тыс. рублей, что может кардинально изменить выводы о целесообразности ее внедрения. Именно для учета этой неопределенности и применяется моделирование по методу Монте-Карло, которое позволит построить доверительные интервалы для итогового ROI.

В соответствии с заявленной методологией, для учета неопределенности ключевых параметров было проведено моделирование по ме-

тоду Монте-Карло с 10000 итераций для каждой компании. Целью моделирования было получение распределения возможных значений ROI, а не точечной оценки, и построение 95% доверительного интервала для итогового показателя.

#### *Определение входных параметров и их распределений*

Были идентифицированы и смоделированы два ключевых источника неопределенности:

1) Уровень эффекта от программы (снижение потерь): в качестве базового сценария использовалось ожидаемое снижение на 20%. В моделировании этот параметр был задан треугольным распределением с минимумом 10% (пессимистичный сценарий), модой 20% (наиболее вероятный исход) и максимумом 30% (оптимистичный сценарий). Это распределение адекватно отражает экспертные ожидания, что реальный эффект, вероятнее всего, будет около 20%, но может отклоняться в обе стороны.

2) Стоимость программы для компании: годовая стоимость внедрения и сопровождения программы является нефиксированной величиной. Для моделирования было использовано равномерное распределение в диапазоне  $\pm 20\%$  от расчетной стоимости. За основу была взята величина, пропорциональная экономии  $S$ , что отражает логику инвестирования: компания может быть готова потратить сумму, составляющую определенную долю от ожидаемой выгоды.

#### *Процесс симуляции и расчет ROI*

На каждой итерации для каждой компании случайным образом из заданных распределений генерировались значения:

- достигнутый уровень снижения потерь (от 0.1 до 0.3);
- фактическая стоимость программы.

Рассчитывалась фактическая годовая экономия для данной итерации (ROI для итерации по стандартной формуле).

После 10000 прогонов были получены эмпирические распределения ROI и рассчитаны 95% доверительные интервалы (2.5-й и 97.5-й процентиля).

Результаты моделирования предоставляют менеджменту компаний качественно новую информацию по сравнению с базовым расчетом:

1) Для ООО «ТЕХНО» программа демонстрирует высокую рентабельность и устойчивость к рискам. Даже в пессимистичном сценарии (нижняя граница доверительного интервала) ROI остается положительным (+15.2%). Это означает, что с вероятностью 95% программа окупится, а в оптимальных условиях может более чем вдвое превзойти ожидания. Решение о внедрении является статистически обоснованным.

2) Для ООО «ИТСО» ситуация сопряжена со значительными рисками. Хотя медианное значение ROI положительное (41.3%), доверительный интервал опускается в отрицательную об-

ласть. Это указывает на существование немалой вероятности (около 12%), что программа не окупится. Решение должно приниматься с осторожностью: необходим тщательный контроль стоимости программы и активная работа по максимизации ее эффекта.

3) Для ООО «МЕДО» модель однозначно указывает на экономическую нецелесообразность внедрения программы в ее текущем виде. Отрицательное медианное значение и тот факт, что почти весь доверительный интервал лежит в зоне убытков, свидетельствуют о том, что для малых предприятий с низким фондом оплаты труда необходимы принципиально иные, менее затратные подходы к поддержке ментального здоровья.

В результате были выявлены следующие закономерности:

- абсолютный эффект (в рублях) коррелирует с уровнем зарплат и численностью. Чем выше средняя заработная плата и чем больше штат сотрудников, тем большей в абсолютных рублях оказывается годовая экономия. Это ожидаемая, но важная практическая закономерность: инвестиции в программы окупаются быстрее в организациях с высокой оплатой труда именно в рублевом выражении;
- относительная экономия (в процентах от фонда оплаты труда) при прочих одинаковых допущениях остается константой: при одинаковых предпосылках по дням потерь на сотрудника и одинаковом процентном снижении потерь доля сбережений в годовой платежной ведомости не зависит от уровня зарплаты. Следствие: при прочих равных менеджеры разных компаний получают одинаковый «процентный» эффект, но различный абсолютный – и это важно учитывать при принятии решений о бюджете на программу;
- порог окупаемости / порог платежеспособности в год определяется простой суммой экономии: если годовые расходы на программу ниже рассчитанной экономии – программа экономически оправдана уже в первый год. Для рассматриваемых примеров пороги равны приведенным суммам экономии. На практике разумно оценивать NPV за несколько лет, учитывая стартовые затраты и эффект устойчивости;
- мелкие и микропредприятия получают ограниченный абсолютный эффект, хотя в относительном выражении он сопоставим. Для микропредприятия окупаемость комплексной программы от стороннего провайдера может оказаться экономически неоправданной без субсидии или объединенного решения.

Практическая интерпретация константной

процентной экономии: теоретически найденная константа процента ( $\approx 1.39\%$  при заданных параметрах) объясняется структурой используемой модели: денежная потеря на одного работника пропорциональна его зарплате, а деление на фонд оплаты труда «линейно» вычеркивает зависимость от уровня зарплаты. Для практики это означает: менеджмент должен смотреть и на относительные (процентные) выгоды, и на абсолютные, так как первые дают общий ориентир эффективности, вторые – устойчивость финансового решения.

Для средних и крупных компаний экономический аргумент в пользу программы выглядит сильным: при умеренных расходах (несколько сотен тысяч – миллион рублей в год) возможна быстрая окупаемость. В то же время для микропредприятий прямые внешние закупки EAP/коучинга могут быть неэффективными – оптимальнее агрегировать спрос (общий контракт для нескольких малых фирм) либо выбирать более дешевые интервенции (обучение менеджеров как низкозатратный «катализатор»).

В данной модели значительная часть эффекта приходится на презентеизм. Это важно, потому что многие работодатели ориентируются только на явные больничные и недооценивают скрытые потери. Программы, направленные на снижение психосоциальных барьеров, доступ к терапии и изменение менеджмента в отношении гибкости и рабочей нагрузки, могут давать непропорционально высокий эффект через снижение презентеизма [15].

Линейность чувствительности подсказывает: ключевая управляющая величина – реальный процент снижения дней и процента потерь продуктивности. Если реальный эффект окажется ниже прогнозируемого (например, 5-10% вместо 20%), экономическая выгода существенно сократится; если выше – возрастет пропорционально. Следовательно, менеджменту важно запускать пилоты и измерять эффект локально, а не полагаться на усредненные исследования.

Представленные численные оценки базируются на допущениях и не заменяют полноценного квази-экспериментального анализа с контрольной группой и панельными регрессиями. До получения результатов DID/PSM/FE нельзя утверждать точную величину каузального эффекта в конкретных компаниях. Тем не менее, модели дают управленческое приближение и служат основой для планирования пилота [16].

Таким образом, комплексные программы ментального здоровья имеют реальный потенциал приносить экономию в среднем размере  $\sim 1-3\%$  фонда оплаты труда при указанных предпосылках; в абсолютном выражении выгода концентрируется в более оплачиваемых и крупных организациях. Для принятия решения требуется пилотный проект с четким измерением

исходных показателей и последующей квази-экспериментальной оценкой (DID / PSM) – это позволит превратить оценочные выгоды в управленческое решение с измеримым ROI [17]. Для микробизнеса целесообразны совместные решения/ региональные инициативы или специфические низкозатратные интервенции.

### Заключение

В настоящей работе исследована экономическая целесообразность внедрения корпоративной программы ментального здоровья в российских коммерческих организациях с фокусом на субъектах малого и среднего предпринимательства на примере нескольких иллюстративных предприятий. Проведенный анализ показал: при корректной организации измерений и при достижении реалистичных эффектов программа способна генерировать экономию, обусловленную сокращением случаев временной нетрудоспособности и уменьшением потерь продуктивности при явке на работу. При этом характер и масштаб выгод зависят от организационно-экономических параметров предприятия: численности персонала, уровня заработной платы, структуры рабочего процесса и доступных внутренних метрик следования результатам.

В результате проведенного анализа сделаны следующие выводы:

- практическая ценность программ ментального здоровья проявляется в двух взаимодополняющих каналах: уменьшении явного абсентеизма и снижении скрытых потерь (презентеизм). Обе составляющие важны для экономической оценки и должны учитываться совместно при расчете эффекта;
- в абсолютном выражении экономическая выгода наиболее заметна в средних и крупных организациях с более высоким уровнем оплаты труда. В относительном выражении (доля сбережений от фонда оплаты труда) эффект может быть сопоставимым и для мелких предприятий, однако их порог рентабельности выше вследствие фиксированных затрат на запуск программы;
- надежная оценка эффекта требует квази-экспериментального подхода (контрольные группы, панельные данные, DID/PSM), а не только опросных данных; комбинация административных записей и стандартизированных шкал дает наиболее устойчивую картину.

Практические рекомендации для менеджмента и исследователей:

- перед масштабными инвестициями провести пилотный проект: определить корректируемые метрики, собрать панельные данные (минимум 12-24 месяцев до и 12-24 месяцев после) и предусмотреть контрольную группу. Формулировка показате-

лей должна включать как административные (дни больничных, выработка, текучесть), так и опросные данные;

- в рамках пилота заложить прозрачный бюджет (стартап-затраты и операционные расходы), критерии оценки окупаемости и заранее согласованные пороги принятия решения о масштабировании (например, ожидаемый диапазон ROI или минимальный уровень сокращения абсентеизма/ презентеизма);
- при проектировании анализа предусмотреть набор robustness-проверок (проверка надежности): проверку параллельных трендов, плацебо-тесты, анализ чувствительности (включая Monte-Carlo), а также сценарный анализ по наиболее неопределенным параметрам;
- для малых и микропредприятий рассмотреть коллективные или отраслевые модели (сервисы «на долю»), субсидирование пилота или фокус на малозатратных вмешательствах (обучение менеджеров, изменение рабочих процессов), чтобы снизить фиксированные затраты и повысить шансы окупаемости;
- включать смежные выгоды в модель оценки: снижение текучести, улучшение качества работы, экономию на найме и обучении, а также влияние на удовлетворенность клиентов – это повысит полноту экономической картины;
- часть экономий может быть получена за счет применения дистанционных сервисов и платформенного подхода [18].

Ограничения исследования и требования к интерпретации:

- полученные оценки носят оценочный характер и базируются на допущениях и иллюстративных данных; без доступа к полным административным данным конкретной организации выводы должны интерпретироваться осторожно;
- измерение презентеизма опирается на самооценочные инструменты, что сопряжено с риском самоотчетной ошибки; сопоставление этих показателей с объективными KPI обязательно для верификации;
- возможны смещения, связанные с селективностью внедрения, спилловерами между подразделениями и одновременными изменениями HR-политик; эти риски необходимо активно контролировать методологически.

Предложения для дальнейших исследований:

- провести эмпирические пилоты с реальными данными в нескольких отраслях и регионах, включив долгосрочное наблюдение (3-5 лет) для оценки устойчивости эффекта;
- исследовать успешность отдельных компонент программы (EAP, тренинги мене-

джервов, цифровые сервисы) в разрезе затрат и эффекта, чтобы оптимизировать портфель мероприятий;

- оценить влияние программ на дополнительные организационные показатели: текучесть кадров, ошибки/дефекты, удовлетворенность клиентов и корпоративную репутацию;
- рассмотреть институциональные и регуляторные механизмы, способствующие распространению доступных решений для малого бизнеса (гранты, налоговые льготы, кооперация между фирмами).

Корпоративные программы ментального здоровья представляют собой инструмент управления человеческим капиталом, который при правильной организации оценки и реализации может быть преобразован из статьи затрат в стратегическую инвестицию. Окончательное решение о внедрении должно опираться на результаты пилота, прозрачные расчеты окупаемости и комплексную оценку рисков – только в этом случае руководство получит экономически обоснованный аргумент в пользу системной поддержки психического здоровья сотрудников.

#### Библиография

- [1] Kelloway E.K., Dimoff J.K., Gilbert S. Mental Health in the Workplace // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10(1). Pp. 363-387. (На англ.). DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527
- [2] Peeters S.B., Hilgersom M., Van Krugten F.C.W. Economic Evaluations of eHealth Interventions Targeting Mental Health Problems in the Workplace: a Systematic Review // *Journal of Mental Health*. 2024. Vol. 34(5). Pp. 580-595. (На англ.). DOI: 10.1080/09638237.2024.2390371
- [3] Концевая А.В., Анциферова А.А., Калинина А.М. Обзор отечественного опыта реализации корпоративных программ укрепления здоровья, направленных на коррекцию поведенческих факторов риска // *Профилактическая медицина*. 2021. Том 24. № 1. С. 109-117. DOI: 10.17116/profmed202124011109
- [4] Мазилев Е.А., Давыдова А.А. Проблемы малого и среднего бизнеса в исследованиях ВолНЦ РАН // *Вопросы территориального развития*. 2021. Том 9. № 2. С. 1-15. DOI: 10.15838/tdi.2021.2.57.1
- [5] Тепман Л.Н., Анимича А.А. Малый и средний бизнес. Государственная и институциональная поддержка. Издательство: Ridero, 2022. 288 с.
- [6] Корпоративные программы, направленные на работников компании (2025). Российский союз промышленников и предпринимателей. URL: <https://rspp.ru/tables/company-employees-programs/> (дата обращения 18.11.2025).
- [7] García-Iglesias J.J., Gómez-Salgado Ju., Apostolo J. Presenteeism and Mental Health of Workers during the COVID-19 Pandemic: a Systematic Review // *Frontiers in Public Health*. 2023. Vol. 11. Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.3389/fpubh.2023.1224332
- [8] Strudwick J., Gayed A., Deady M. Workplace Mental Health Screening: a Systematic Review and Meta-Analysis // *Occupational and Environmental Medicine*. 2023. Vol. 80(8). Pp. 469-484. (На англ.). DOI: 10.1136/oemed-2022-108608
- [9] Probst T.M., Lee H.J., Bazzoli A., Jenkins M.R., Bettac E.L. Work and Non-Work Sickness Presenteeism: The Role of Workplace COVID-19 Climate // *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2021. Vol. 63(7). Pp. 713-718. (На англ.). DOI: 10.1097/JOM.0000000000002240
- [10] Sant'Anna P.H.C., Zhao J. Doubly Robust Difference-in-Differences Estimators // *Journal of Econometrics*. 2020. Vol. 219. Pp. 101-122. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.06.003
- [11] Allan V., Leyrat C., De Stavola B.L. Practical Guidance for Propensity Score Methods: an Overview for Applied Researchers // *Journal of Comparative Effectiveness Research*. 2020. Vol. 9(10). Pp. 641-656. (На англ.). DOI: 10.2217/ce-2020-0013
- [12] Callaway B., Sant'Anna P.H.C. Difference-in-Differences with Multiple Time Periods // *Journal of Econometrics*. 2021. Vol. 225. Pp. 200-230. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.12.001
- [13] Rojanasart S., Bhattacharyya S.K., Edwards N. Productivity Loss and Productivity-Loss costs to United States employers Due to Priority Conditions: a Systematic Review // *Journal of Medical Economics*. 2023. Vol. 26(1). Pp. 1-11. (На англ.). DOI: 10.1080/13696998.2023.2172282
- [14] Yaesoubi R. How many Monte Carlo Samples are needed for Probabilistic Cost-Effectiveness Analyses? // *Value in Health*. 2024. Vol. 27(11). Pp. 1553-1563. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jval.2024.06.016
- [15] Finnes A., Hoch J.S., Enebrink P. Economic evaluation of return-to-work interventions for common mental disorders: a systematic review and meta-analysis // *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 2022. Vol. 48(4). Pp. 264-272. (На англ.). DOI: 10.5271/sjweh.4012
- [16] Penev P., Zhao Sh., Lee J.L. The Impact of a Workforce Mental Health Program on Employer Medical Plan Spend: An Application of Cost Efficiency Measurement for Mental Health Care // *Population Health Management*. 2023. Vol. 26(1). Pp. 60-71. (На англ.). DOI: 10.1089/pop.2022.0240
- [17] Ward E.J., Fragala M.S., Birse C.E. Assessing the Impact of a Comprehensive Mental Health Program on Frontline Health Service Workers // *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18(11). Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.1371/journal.pone.0294414
- [18] Kählke F., Buntrock C., Smit F., Ebert D.D. Systematic Review of Economic Evaluations for Internet- and Mobile-based Interventions for Mental Health Problems // *NPJ Digital Medicine*. 2022. Vol. 5. Pp. 1-15. (На англ.). DOI: 10.1038/s41746-022-00702-w

#### References

- [1] Kelloway E.K., Dimoff J.K., Gilbert S. Mental Health in the Workplace // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10(1). Pp. 363-387. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527
- [2] Peeters S.B., Hilgersom M., Van Krugten F.C.W. Economic Evaluations of eHealth Interventions Targeting Mental Health Problems in the Workplace: a Systematic Review // *Journal of Mental Health*. 2024. Vol. 34(5). Pp. 580-595. DOI: 10.1080/09638237.2024.2390371
- [3] Kontsevaya A.V., Antsiferova A.A., Kalinina A.M. Review of Domestic Experience in Implementing Corporate Health Promotion Programs aimed at

- Correcting Behavioral Risk Factors // Russian Journal of Preventive Medicine. 2021. Vol. 24(1). Pp. 109-117. (In Russ.). DOI: 10.17116/profmed202124011109
- [4] Mazilov E.A., Davydova A.A. Problems of Small and Medium-Sized Business in the Volrc Ras Studies // Territorial Development Issues. 2021. Vol. 9(2). Pp. 1-15. (In Russ.). DOI: 10.15838/tdi.2021.2.57.1
- [5] Tepman L.N., Animitsa A.A. Malyi i srednii biznes. Gosudarstvennaya i institutsional'naya podderzhka [Small and medium business. State and institutional support]. Publisher: Ridero, 2022. 288 p. (In Russ.).
- [6] Korporativnye programmy, napravlennye na rabotnikov kompanii [Corporate programs aimed at company employees] (2025). Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs. (In Russ.). URL: <https://rspp.ru/tables/company-employees-programs/> (accessed on 18.11.2025).
- [7] García-Iglesias J.J., Gómez-Salgado Ju., Apostolo J. Presenteeism and Mental Health of Workers during the COVID-19 Pandemic: a Systematic Review // Frontiers in Public Health. 2023. Vol. 11. Pp. 1-15. DOI: 10.3389/fpubh.2023.1224332
- [8] Strudwick J., Gayed A., Deady M. Workplace Mental Health Screening: a Systematic Review and Meta-Analysis // Occupational and Environmental Medicine. 2023. Vol. 80(8). Pp. 469-484. DOI: 10.1136/oemed-2022-108608
- [9] Probst T.M., Lee H.J., Bazzoli A., Jenkins M.R., Bettac E.L. Work and Non-Work Sickness Presenteeism: The Role of Workplace COVID-19 Climate // Journal of Occupational and Environmental Medicine. 2021. Vol. 63(7). Pp. 713-718. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002240
- [10] Sant'Anna P.H.C., Zhao J. Doubly Robust Difference-in-Differences Estimators // Journal of Econometrics. 2020. Vol. 219. Pp. 101-122. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.06.003
- [11] Allan V., Leyrat C., De Stavola B.L. Practical Guidance for Propensity Score Methods: an Overview for Applied Researchers // Journal of Comparative Effectiveness Research. 2020. Vol. 9(10). Pp. 641-656. DOI: 10.2217/cer-2020-0013
- [12] Callaway B., Sant'Anna P.H.C. Difference-in-Differences with Multiple Time Periods // Journal of Econometrics. 2021. Vol. 225. Pp. 200-230. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.12.001
- [13] Rojanasarot S., Bhattacharyya S.K., Edwards N. Productivity Loss and Productivity-Loss costs to United States employers Due to Priority Conditions: a Systematic Review // Journal of Medical Economics. 2023. Vol. 26(1). Pp. 1-11. DOI: 10.1080/13696998.2023.2172282
- [14] Yaesoubi R. How many Monte Carlo Samples are needed for Probabilistic Cost-Effectiveness Analyses? // Value in Health. 2024. Vol. 27(11). Pp. 1553-1563. DOI: 10.1016/j.jval.2024.06.016
- [15] Finnes A., Hoch J.S., Enebrink P. Economic evaluation of return-to-work interventions for common mental disorders: a systematic review and meta-analysis // Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2022. Vol. 48(4). Pp. 264-272. DOI: 10.5271/sjweh.4012
- [16] Penev P., Zhao Sh., Lee J.L. The Impact of a Workforce Mental Health Program on Employer Medical Plan Spend: An Application of Cost Efficiency Measurement for Mental Health Care // Population Health Management. 2023. Vol. 26(1). Pp. 60-71. DOI: 10.1089/pop.2022.0240
- [17] Ward E.J., Fragala M.S., Birse C.E. Assessing the Impact of a Comprehensive Mental Health Program on Frontline Health Service Workers // PLOS ONE. 2023. Vol. 18(11). Pp. 1-15. DOI: 10.1371/journal.pone.0294414
- [18] Kählke F., Buntrock C., Smit F., Ebert D.D. Systematic Review of Economic Evaluations for Internet- and Mobile-based Interventions for Mental Health Problems // NPJ Digital Medicine. 2022. Vol. 5. Pp. 1-15. DOI: 10.1038/s41746-022-00702-w

#### Конфликт интересов / Conflict of Interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов / The author declares no conflict of interests.

#### Информация об авторе / About the Author

**Татьяна Александровна Субботина** – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Tatiana A. Subbotina** – Cand. Sci. (Economics), Docent; Associate Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia  
E-mail: [Tatyana.Subbotina@novsu.ru](mailto:Tatyana.Subbotina@novsu.ru)  
SPIN РИНЦ 4181-7467  
ORCID 0000-0003-3479-9722  
ResearcherID F-1187-2019

Поступила в редакцию / Received 08.10.2025  
Поступила после рецензирования / Revised 24.11.2025  
Принята к публикации / Accepted 20.02.2026