



Жилищная поддержка молодых специалистов как инструмент кадровой политики в бюджетном секторе

Гуреев К.А., к.э.н., доцент, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермь, Россия

Малых И.А., магистрант, ФГАОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермь, Россия

Аннотация. В статье исследуется жилищная поддержка молодых специалистов как элемент кадровой политики бюджетного сектора. Показано, что рост цен на жильё и ипотечных ставок при более низких доходах бюджетников снижает привлекательность занятости. На основе российского и зарубежного опыта обоснован жилищный контракт занятости, связывающий льготы с работой, сроком службы и поэтапным списанием поддержки в кадровых целях.

Ключевые слова: жилищная поддержка; доступность жилья; молодые специалисты; бюджетный сектор; кадровая политика; жилищный контракт занятости; зарубежный опыт

Housing support for young specialists as an instrument of personnel policy in the public sector

Gureev K.A., PhD in Economics, Associate Professor, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Malykh I.A., Master's student,

Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Annotation. The article examines housing support for young specialists as an element of public-sector personnel policy. It shows that rising housing prices and mortgage rates, combined with lower public-sector wages, reduce the attractiveness of such employment. Drawing on Russian and international experience, the paper substantiates a housing employment contract linking benefits to employment, service duration and gradual write-off of support.

Key words: housing support; housing affordability; young specialists; public sector; personnel policy; housing employment contract; international experience

1. Введение. В последние годы в России наметилась устойчивая тенденция: темпы роста стоимости жилья значительно опережают рост заработных плат (например, по данным Росстата, в 2022–2023 гг. среднегодовой рост цен на жильё составил около 12%, тогда как заработные платы выросли лишь на 7%) [1]. Дополнительным фактором выступает рост процентных ставок по ипотеке: в 2023–2024 гг. средневзвешенная ставка по жилищным кредитам превысила 15% годовых, а в пиковые периоды, по данным Банка России и СМИ, превышала 19–20% [2], что сделало ипотеку практически недоступной для молодых специалистов.

Подобная динамика напрямую влияет на карьерные стратегии молодежи: невозможность приобрести собственное жильё приводит к отказу от традиционной занятости, поиску альтернативных форм дохода и снижает привлекательность работы в бюджетной сфере. В этих условиях жилищная поддержка молодых специалистов может рассматриваться не только как мера социальной политики, но и как инструмент кадровой политики, направленный на привлечение и закрепление работников в общественно значимых секторах.

Цель статьи заключается в выявлении ключевых барьеров жилищной доступности для молодых специалистов и обосновании механизмов жилищной поддержки, способных повысить привлекательность занятости в бюджетном секторе.

2. Жилищная доступность как фактор карьерного выбора молодых специалистов. Особую остроту проблема приобретает в бюджетном секторе, где уровень заработных плат, как правило, существенно ниже, чем в коммерческом. По данным Росстата, разрыв может достигать 1,5–2 раз: например, в 2023 году средняя зарплата в коммерческом секторе составляла около 75 тыс. руб., тогда как в бюджетном – лишь 45–50 тыс. руб. [1]. При этом стоимость жилья одинакова для работников обеих сфер, что формирует структурное неравенство и снижает привлекательность занятости в бюджетных организациях.

Для молодых специалистов жилищный вопрос становится одним из факторов, влияющих на выбор профессиональной траектории. При сопоставимой стоимости жилья различия в доходах приводят к тому, что работа в бюджетной сфере воспринимается как менее обеспечивающая возможность самостоятельного проживания, создания семьи и приобретения собственного жилья. В результате жилищная недоступность влияет не только на уровень жизни, но и на готовность молодых работников закрепляться в профессии и регионе.

Социологические исследования подтверждают приоритетность жилищной проблемы среди молодежи. Согласно опросу ВЦИОМ (2023), более 70% молодых респондентов назвали невозможность приобретения жилья ключевым барьером в реализации жизненных планов [3]. В исследовании РАНХиГС (2022) «Социальные ориентиры молодежи» отмечается, что именно высокая долговая нагрузка и недоступность жилья входят в тройку наиболее значимых факторов, препятствующих закреплению молодых специалистов на рынке труда [4].

Таким образом, жилищная проблема имеет не только социальный, но и кадрово-экономический характер. Она определяет долгосрочные траектории занятости молодежи и усиливает конкуренцию между бюджетным и коммерческим секторами за молодых специалистов. Это позволяет рассматривать жилищную поддержку как один из инструментов кадровой политики, направленный на повышение привлекательности занятости в бюджетной сфере.

3. Зарубежный опыт жилищной поддержки молодых специалистов.

Зарубежный опыт показывает, что проблема жилищной доступности молодых специалистов имеет системный характер и требует не только общих ипотечных мер, но и адресных инструментов поддержки, связанных с занятостью, территорией проживания и общественной значимостью профессии. По данным OECD, реальные цены на жильё в среднем по странам организации выросли более чем на 40% за десятилетие, а каждый третий малообеспеченный арендатор тратит на жильё свыше 40% располагаемого дохода [6]. В Европейском союзе в 2024 г. 9,7% молодых людей 15–29 лет проживали в домохозяйствах, направлявших на жильё 40% и более дохода, а 26,5% молодых людей жили в перенаселённых жилищах; средний возраст выхода из родительского домохозяйства составил 26,2 года [7]. Эти данные показывают, что жилищная доступность влияет не только на уровень жизни, но и на начало самостоятельной трудовой и семейной траектории.

В Великобритании показательна схема First Homes, действующая в Англии: впервые покупающие жильё могут приобрести его со скидкой 30–50% к рыночной стоимости; местные советы вправе задавать дополнительные критерии и, в частности, приоритизировать ключевых работников, жителей территории и покупателей с более низкими доходами [8]. При последующей продаже собственник, как правило, обязан передать покупателю тот же процент скидки, что ограничивает извлечение спекулятивной выгоды и сохраняет социальный эффект программы [8].

В США применяются более контрактные модели. Федеральная программа HUD Good Neighbor Next Door предоставляет учителям, полицейским, пожарным и работникам скорой помощи скидку 50% на жильё в районах ревитализации при обязательстве проживать в нём как в основном месте жительства 36 месяцев; дисконт обеспечивается «молчаливой» второй ипотекой, по которой не начисляются платежи при соблюдении условия проживания [9]. На уровне округа Колумбия программа Employer-Assisted Housing Program для госслужащих

предусматривает отсроченный займ под 0% и грант на первоначальный взнос и расходы по оформлению сделки; для педагогов и сотрудников служб реагирования часть поддержки привязана к пятилетнему служебному обязательству и проживанию в округе [10].

Сингапурский опыт демонстрирует связь жилищной и карьерной политики на этапе ранней самостоятельности. Для молодых взрослых предусмотрены гранты на первое жильё: семьи, впервые покупающие квартиру HDB, могут получить до 120 000 сингапурских долларов при совокупном месячном доходе до 9000 сингапурских долларов, а при покупке жилья на вторичном рынке совокупная поддержка может достигать 230 000 сингапурских долларов [11]. Дополнительно применяется *deferred income assessment* и *staggered downpayment scheme*, позволяющие студентам и выпускникам начать процесс покупки жилья до накопления стабильного трудового дохода [11].

Во Франции действует институциональная модель *Action Logement*, финансируемая за счёт *Participation des Employeurs à l'Effort de Construction* (PEEC): взнос работодателей составляет 0,45% фонда оплаты труда и направляется на поддержку жилья работников. Система сочетает строительство доступного жилья, гарантии аренды, займы и помощь при приобретении жилья; например, *Prêt Accession* может достигать 30 000 евро в пределах 40% стоимости операции и предоставляться на срок до 25 лет [12]. Данная модель важна для российской дискуссии тем, что показывает возможность постоянного внебюджетного источника совместного финансирования жилищных программ занятости.

Сопоставление зарубежных практик показывает, что наиболее устойчивые решения строятся не только на снижении ипотечной ставки, но и на сочетании целевой группы, территориальной привязки, обязательства проживания или службы, поэтапного списания предоставленной поддержки и ограничения спекулятивной перепродажи [8–12]. Для России это означает, что жилищная поддержка молодых специалистов может быть встроена в кадровую политику

бюджетного сектора как долгосрочный инструмент закрепления работников. Такой подход предполагает право переноса обязательств при смене учреждения внутри дефицитной отрасли, прозрачный механизм возврата при досрочном выходе из программы и независимую оценку влияния поддержки на удержание молодых специалистов.

4. Жилищный контракт занятости как инструмент кадровой политики.

В теории управления персоналом используется термин «золотые наручники» [5] – система долгосрочных преимуществ, предоставляемых сотруднику и стимулирующих его оставаться в организации. В мировой практике это может реализовываться через опционы на акции, бонусные программы или корпоративные льготы. В российских условиях для работников бюджетного сектора одним из ключевых элементов долгосрочной мотивации может стать решение жилищного вопроса, поскольку именно жильё относится к наиболее значимым и капиталоемким жизненным потребностям молодых специалистов.

Возможные меры жилищной поддержки включают субсидирование первоначального взноса по ипотеке при условии работы в государственном или муниципальном секторе, предоставление льготных ипотечных ставок совместно с банками-партнёрами, создание корпоративных жилищных кооперативов на базе университетов, медицинских и иных бюджетных учреждений, а также частичную компенсацию процентной ставки из регионального или федерального бюджета. Реализация таких мер позволяет рассматривать жилищную поддержку не только как социальную гарантию, но и как инструмент кадровой политики, направленный на повышение привлекательности занятости, снижение текучести кадров и закрепление молодых специалистов в общественно значимых сферах.

Конкретной формой такой программы может стать жилищный контракт занятости (ЖКЗ) – разновидность механизма «золотых наручников», при которой жилищные льготы предоставляются в обмен на подтверждённую занятость в организациях бюджетного сектора или у приоритетных партнёров на оговорённый

срок. Чем дольше сотрудник остаётся в организации или в соответствующей отрасли, тем большая часть предоставленной поддержки становится безвозвратной; при досрочном прекращении участия действует механизм частичного или полного возврата.

С учётом зарубежного опыта ЖКЗ целесообразно строить по модели «условно амортизируемой льготы»: в первые годы льгота носит преимущественно возвратный характер, затем по мере выполнения обязательств постепенно превращается в безвозвратную поддержку. Такой подход соединяет британский принцип сохранения социального дисконта, американскую привязку помощи к сроку службы и французскую модель участия работодателей в финансировании жилищной инфраструктуры [8–12].

Ключевые принципы механизма связаны с его долгосрочностью, адресностью и предсказуемостью. Льгота должна быть напрямую обусловлена фактом занятости, сроком работы и качеством выполнения профессиональных обязанностей. Приоритет в предоставлении поддержки целесообразно отдавать дефицитным профессиям и территориям, где потребность в молодых кадрах наиболее высока. При этом программа должна предусматривать возможность сохранения или переноса обязательств при смене места работы внутри одной отрасли, если такая смена не противоречит кадровым целям программы.

Инструментарий ЖКЗ может включать помощь с первоначальным взносом, компенсацию части процентной ставки, партнёрские ипотечные продукты, кооперативные жилищные решения, корпоративные программы найма с правом последующего выкупа, а также адресные региональные меры по закреплению молодых семей. Все эти инструменты объединяет задача снижения барьеров для приобретения жилья и формирования долгосрочной связи между молодым специалистом, работодателем и территорией.

Для устойчивости механизма важны гарантии и защита от злоупотреблений: целевое использование предоставляемой помощи, ограничения на отчуждение

жилья, прозрачная система отбора участников, учёт социальных критериев и юридически оформленный порядок возврата при досрочном выходе из программы. Одновременно необходимо предусмотреть защиту участника в случаях объективной невозможности продолжения работы: болезни, реорганизации учреждения, перевода по служебной необходимости или иных обстоятельств, не связанных с недобросовестным поведением работника.

Управление и оценка программы должны строиться на принципах совместного финансирования со стороны государства, работодателей и партнёров из финансовой и девелоперской сфер. Эффективность ЖКЗ может обеспечиваться за счёт единого цифрового контура учёта обязательств и амортизации льготы, а также регулярной независимой оценки результатов: уровня удержания молодых специалистов, степени укомплектованности организаций, удовлетворённости участников и бюджетной эффективности предоставленной поддержки.

5. Заключение. Проблема доступности жилья является одним из ключевых факторов, определяющих карьерные стратегии молодых специалистов. Особенно значимой она становится для работников бюджетного сектора, где уровень оплаты труда, как правило, уступает коммерческому сектору, тогда как стоимость жилья и условия ипотечного кредитования остаются одинаковыми для всех участников рынка. В результате жилищная недоступность влияет не только на уровень жизни молодых специалистов, но и на их готовность оставаться в профессии, регионе и организациях общественно значимых сфер.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что жилищная поддержка молодых специалистов должна рассматриваться не только как мера социальной политики, но и как инструмент кадровой политики в бюджетном секторе. Её применение может быть направлено на повышение привлекательности занятости, снижение текучести кадров и формирование долгосрочных стимулов для профессионального закрепления молодых работников.

Основные положения исследования можно резюмировать следующим образом:

- жилищная проблема оказывает прямое влияние на карьерный выбор молодых специалистов и их готовность закрепляться в профессии;
- различия в доходах между бюджетным и коммерческим секторами усиливают недоступность жилья именно для работников бюджетной сферы;
- зарубежный опыт подтверждает целесообразность сочетания жилищной льготы с обязательством занятости, проживания и механизмом поэтапного списания предоставленной поддержки;
- жилищный контракт занятости может выступать прикладной формой жилищной поддержки, связывающей получение льготы с фактом занятости, сроком работы и выполнением профессиональных обязанностей.

В совокупности это позволяет заключить, что без комплексного решения жилищного вопроса привлечение и закрепление молодых кадров в бюджетном секторе останется затруднительным. При разработке программ жилищной поддержки необходимо предусмотреть прозрачный механизм отбора участников, переносимость прав между учреждениями одной отрасли, защиту участника при объективной смене работы, юридически оформленный порядок возврата при досрочном выходе из программы и регулярную оценку бюджетной и кадровой эффективности.

Библиографический список:

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономическое положение России за 2023–2024 гг. [Электронный ресурс]. – М.: Росстат, 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 22.09.2025).
2. Банк России. Обзор ключевых показателей ипотечного кредитования / Банк России. – Москва, 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 10.06.2024).

3. ВЦИОМ. Молодёжь и жилищная проблема: ожидания и реальность: пресс-выпуск № 4590 / ВЦИОМ. – 2023.

4. РАНХиГС. Социальные ориентиры молодежи в России: научный доклад / РАНХиГС. – Москва, 2022.

5. Яковлева Е.А. Механизмы удержания персонала: зарубежный и отечественный опыт // Управленческое консультирование. – 2021. – № 9. С. 37–44.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Affordable Housing [Электронный ресурс]. – Paris: OECD, 2024. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/affordable-housing.html> (дата обращения: 26.05.2026).

7. Eurostat. Young people – housing conditions [Электронный ресурс]. – Luxembourg: European Commission, 2025. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Young_people_-_housing_conditions (дата обращения: 26.05.2026).

8. Government Digital Service. First Homes scheme: first-time buyer's guide [Электронный ресурс]. – GOV.UK. – URL: <https://www.gov.uk/first-homes-scheme> (дата обращения: 26.05.2026).

9. U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD). Good Neighbor Next Door Program [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.hud.gov/helping-americans/good-neighbor> (дата обращения: 26.05.2026).

10. District of Columbia Department of Housing and Community Development. Employer-Assisted Housing Program (EAHP) [Электронный ресурс]. – URL: <https://dhcd.dc.gov/eahp> (дата обращения: 26.05.2026).

11. Government of Singapore. Young adults: housing grants for first-timers [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.togetherforbetter.gov.sg/lifestage/youngadults/> (дата обращения: 26.05.2026).

12. Action Logement. Qu'est-ce que le 1% patronal? [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.actionlogement.fr/guides/trouver-un-logement/1-patronal-logement> (дата обращения: 26.05.2026).

References:

1. Federal State Statistics Service (Rosstat). Socioeconomic Situation of Russia for 2023–2024. [Electronic resource]. – Moscow: Rosstat, 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (date of access: 22.09.2025).

2. Bank of Russia. Review of Key Indicators of Mortgage Lending / Bank of Russia. – Moscow, 2024. [Electronic resource]. – URL: <https://www.cbr.ru/> (date of access: 10.06.2024).

3. VTsIOM. Young People and the Housing Problem: Expectations and Reality: Press Release No. 4590 / VTsIOM. – 2023.

4. RANEPA. Social Orientations of Young People in Russia: Research Report / RANEPA. – Moscow, 2022.

5. Yakovleva, E.A. Personnel retention mechanisms: foreign and domestic experience // Management Consulting. – 2021. – № 9. – pp. 37–44.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Affordable Housing [Electronic resource]. – Paris: OECD, 2024. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/affordable-housing.html> (date of access: 26.05.2026).

7. Eurostat. Young people – housing conditions [Electronic resource]. – Luxembourg: European Commission, 2025. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Young_people_-_housing_conditions (date of access: 26.05.2026).

8. Government Digital Service. First Homes scheme: first-time buyer's guide [Electronic resource]. – GOV.UK. – URL: <https://www.gov.uk/first-homes-scheme> (date of access: 26.05.2026).

9. U.S. Department of Housing and Urban Development (HUD). Good Neighbor Next Door Program [Electronic resource]. – URL: <https://www.hud.gov/helping-americans/good-neighbor> (date of access: 26.05.2026).

10. District of Columbia Department of Housing and Community Development. Employer-Assisted Housing Program (EAHP) [Electronic resource]. – URL: <https://dhcd.dc.gov/eahp> (date of access: 26.05.2026).

11. Government of Singapore. Young adults: housing grants for first-timers [Electronic resource]. – URL: <https://www.togetherforbetter.gov.sg/lifestage/youngadults/> (date of access: 26.05.2026).

12. Action Logement. Qu'est-ce que le 1% patronal? [Electronic resource]. – URL: <https://www.actionlogement.fr/guides/trouver-un-logement/1-patronal-logement> (date of access: 26.05.2026).