Федосов Юрий Александрович
студент
Научный руководитель
Соколова Ирина Александровна
канд. филос. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный
университет путей сообщения»
г. Хабаровск, Хабаровский край

КОРПОРАТИВНАЯ ИПОТЕКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ ПОКОЛЕНИЯ ЗУМЕРОВ

Аннотация: *в статье корпоративная ипотека рассматривается как элемент программы благополучия (well-being) и совокупного вознаграждения персонала, а также как инструмент привлечения и удержания представителей поколения Z. Показано, что ценность социального пакета крупных работодателей – прежде всего льготного ипотечного кредитования, ДМС и компенсируемых льгот – нередко превышает преимущество более высокой заработной платы в компаниях без развитой социальной поддержки. На примере ОАО «РЖД» выполнен расчёт совокупного вознаграждения сотрудника с ипотекой в сравнении с работником небольшой транспортной компании, показана связь жилищной программы с дефицитом конкретных категорий персонала.*

Ключевые слова: *корпоративная ипотека, поколение Z, well-being, социальный пакет, совокупное вознаграждение, удержание персонала, жилищная политика работодателя.*

Поколение Z – работники, родившиеся с середины 1990-х по начало 2010-х годов, – выходит на российский рынок труда в условиях кадрового дефицита и дорогой ипотеки [1]. По данным агентства «КД» и НИУ ВШЭ (407 студентов и молодых специалистов из более чем 70 вузов), зумеры ориентированы на профессиональный рост, но не готовы жертвовать ради карьеры личной жизнью, а оклад и престиж должности мотивируют их слабее, чем предыдущие поколения

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

[5]. Согласно исследованию Ю.Б. Костровой и соавторов, значимость материального вознаграждения снижается вместе с возрастом работника, а в тройку ключевых мотиваторов зумеров входят физическая и психологическая безопасность, которых другие возрастные группы не включают даже в топ-5 [6]. При этом рыночная ставка Сбербанка на вторичное жильё с 15 сентября 2026 года составляет 17,8% годовых [10], и банк уже анонсировал её повышение [9], поэтому купить первую квартиру только на свой доход большинству молодых специалистов трудно.

Поэтому соискатель всё чаще сравнивает работодателей не по окладу, а по совокупному вознаграждению (total rewards) – сумме зарплаты и ценности социального пакета. Особенно это заметно при сравнении крупной корпорации с развитой социальной политикой (например, ОАО «РЖД») и небольшой транспортной компании, предлагающей более высокий оклад без льгот.

Жилищные программы занимают среди льгот особое место, так как решают самую капиталоёмкую задачу молодого специалиста. Социальный пакет крупных корпораций включает базовую часть (отпуск, ДМС, пособия), софинансируемую (жильё, санаторное лечение, негосударственная пенсия) и «кафетерийную», в которой сотрудник сам распределяет лимит между льготами; «кафетерий льгот» – один из главных трендов рынка труда 2025–2026 гг. [3].

Наиболее показателен опыт ОАО «РЖД»: работникам предоставляются ипотека под 2–4,5% годовых, погашение части кредита при рождении ребёнка, компенсация до 70% (для локомотивных бригад – до 100%) стоимости найма жилья и жилищные субсидии социально незащищённым категориям [7]. В 2024 году с поддержкой компании жилищные условия улучшили 972 работника; субсидии на часть процентной ставки получили 965 человек (248,04 млн руб.), выплаты при рождении детей – 1096 человек (230,2 млн руб.) [7]. По плану закрепления персонала на БАМе руководители среднего звена и линейных подразделений Дальневосточной железной дороги получают на жильё 2,5, 3,5 и 5 млн руб. при стаже 5, 7 и 10 лет соответственно [7]. Такая ступенчатая модель удерживает специалиста в первое десятилетие работы – период наибольшего

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

риска увольнения для поколения Z. Структура совокупного вознаграждения сотрудника крупного работодателя показана на рисунке 1.

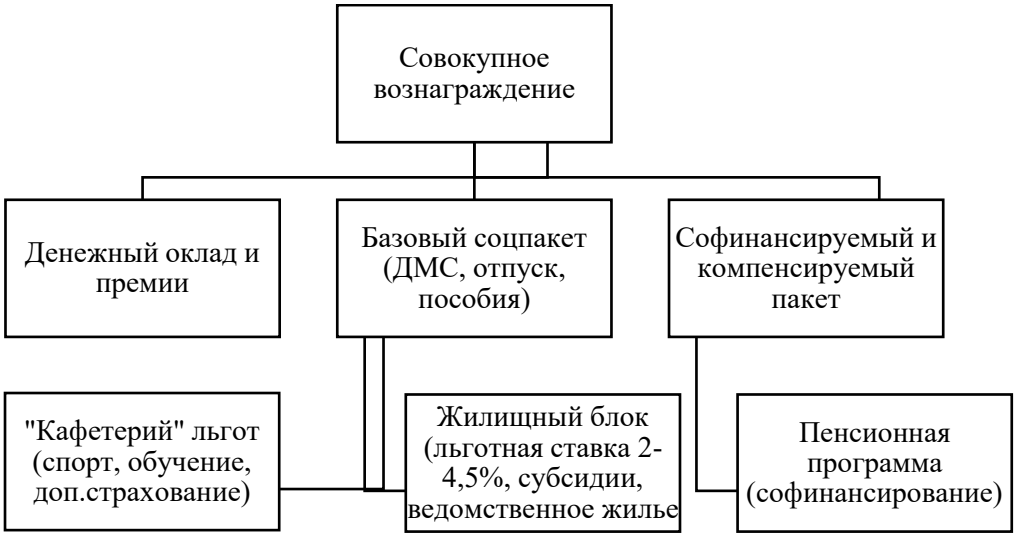


Рис. 1. Структура совокупного вознаграждения сотрудника крупного работодателя

Как видно из рисунка 1, жилищный блок не дублирует, а дополняет денежную часть вознаграждения, давая долгосрочный экономический эффект на весь срок ипотечного кредита.

Чтобы оценить, насколько жилищная льгота компенсирует разницу в номинальных окладах, рассмотрим типовую ситуацию: молодой специалист приобретает жильё в ипотеку на сумму 8 млн руб. Расчёт выполнен по стандартной формуле ипотечного аннуитета (1).

$$A = \frac{P \cdot i}{1-(1+i)^{-n}}, \quad (1)$$

где P – сумма кредита, руб.;

i – месячная процентная ставка;

n – срок кредита, мес.

Ставки взяты из открытых источников по состоянию на конец сентября 2026 года: 2,0% годовых без первоначального взноса – корпоративная ипотека

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ПАО «Сбербанк» для сотрудников РЖД со статусом «молодой специалист» (присваивается принятым на работу в ОАО «РЖД» в год окончания вуза или ссуза) [2]; 17,8% годовых – минимальная рыночная ставка на вторичное жильё без региональных и корпоративных льгот, действующая с 15 сентября 2026 года [10]. В первом сценарии специалист работает в компании со льготной ставкой при заработной плате 80 тыс. руб. в месяц и берёт кредит на 15 лет, во втором – в небольшой транспортной компании без жилищных программ при заработной плате 105 тыс. руб. в месяц и обслуживает тот же кредит по рыночной ставке на срок 15 или 20 лет. Результаты расчёта приведены в таблице 1.

Таблица 1

Совокупное вознаграждение сотрудника с ипотекой:

сравнение сценариев занятости

Показатель	РЖД	Малая компания, срок 15 лет	Малая компания, срок 20 лет
Заработная плата, руб./мес.	80 000	105 000	105 000
Ставка по ипотеке, % годовых	2,0 (льготная) [2]	17,8 (базовая рыночная) [10]	17,8 (базовая рыночная) [10]
Срок кредита, лет	15	15	20
Аннуитетный платёж, руб./мес.	≈ 51 480	≈ 102 147	≈ 97 788
Показатель долговой нагрузки (платёж / оклад), %	≈ 64,4	≈ 97,3	≈ 93,1
ДМС, льготный проезд, соцпакет (среднерыночный эквивалент), руб./мес.	≈ 11 000	0	0
Скорректированный располагаемый доход, руб./мес.	≈ 39 520	≈ 2 823	≈ 7 212

Составлено автором по данным отчёта ОАО «РЖД» [7], ставкам ПАО «Сбербанк» [2; 10] и авторскому расчёту по формуле (1).

Хотя оклад в малой компании выше на 31%, платёж по кредиту в 8 млн руб. по рыночной ставке превышает его даже при сроке 20 лет: долговая нагрузка – свыше 116% при рекомендуемых банками не более 50%, и без созаёмщика такой кредит не одобрят. У сотрудника с корпоративной ставкой нагрузка составляет 64,4%, а после платежа и с учётом соцпакета у него остаётся около 39,5 тыс. руб. в месяц. Рост рыночных ставок лишь усиливает аргумент в пользу корпоративной ипотеки.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Кадровый дефицит на российских железных дорогах в 2024 году вырос на 30%; острее всего не хватает работников локомотивных бригад (около 3 тыс. человек), составителей поездов, слесарей по ремонту подвижного состава и путевых обходчиков [8]. Эти должности занимают в основном выпускники колледжей – представители поколения Z; треть из 677,3 тыс. работников компании моложе 35 лет, а коэффициент выбытия за 2024 год – около 18,7% [7]. С ноября 2024 года машинистам и их помощникам повысили зарплату на 15–20%, ввели выплату 150 тыс. руб. при трудоустройстве и компенсацию найма жилья до 100% [8]. При этом за кадры с железной дорогой всё активнее конкурируют автологистика и маркетплейсы, и ответом эксперты называют сочетание достойной оплаты, цифровизации и переобучения персонала [4].

Из анализа следуют практические выводы. Во-первых, ипотека удерживает зумеров только в связке с прозрачными карьерными треками и наставничеством, поскольку для них важнее предсказуемость условий и психологическая безопасность [6]. Во-вторых, перспективна интеграция с федеральным проектом «Профессионалитет», позволяющая формировать кадровый резерв ещё в колледже [6]. В-третьих, небольшим компаниям доступны частичные аналоги: субсидирование первоначального взноса, партнёрские программы с банками, жилищные выплаты за стаж. В-четвёртых, распространяется «кафетерийная» модель льгот [3]. Наконец, ипотека создаёт «эффект якоря»: пока сотрудник выплачивает субсидируемый кредит, увольнение для него невыгодно.

Таким образом, корпоративная ипотека – полноценный элемент стратегии благополучия персонала и инструмент конкуренции за кадры поколения Z: она компенсирует разницу в окладах между крупными и малыми работодателями и адресно закрывает дефицитные должности. Дальнейшего изучения требует экономическая эффективность таких программ для самого работодателя.

Список литературы

1. Балюк, В. Н. Поколение Z на российском рынке труда: что следует учитывать работодателю? / В. Н. Балюк // StudArctic Forum. – 2025. – Т. 10, № 1. – С. 77–83. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-na-rossiyskom-rynke-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

truda-chto-sleduet-uchityvat-rabotodatelyu (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

2. Дальневосточная ипотека 2026: условия, кто может получить и какие города // Банки.ру. – 2026. – URL: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11023394 (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

3. Дефицит кадров и продавцы в топе: как рынок труда пережил 2025 год // Московские новости. – 2025. – URL: https://www.mn.ru/smart/deficzit-kadrov-i-prodavczy-v-tope-kak-rynok-truda-perezhil-2025-god (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

4. Зарплата и престиж профессии железнодорожника в 2026 году: отрасль вступает в борьбу за людей // СРО Ассоциация «Промжелдортранс». – 2026. – URL: https://associacia-pgdt.ru/news/zarplata-i-prestizh-professii-zhd/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

5. Зумеры на рынке труда. Что действительно важно для нового поколения сотрудников / Агентство «КД» (Heads'made), Центр исследований рынка коммуникаций НИУ ВШЭ. – 2025. – URL: https://clck.ru/3WCwsg (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

6. Кострова, Ю. Б. Современные подходы к привлечению и закреплению молодых специалистов на промышленных предприятиях / Ю. Б. Кострова, И. В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2026. – № 1 (56). – С. 105–112. – DOI 10.21777/2587-554X-2026-1-105-112.

7. Отчёт об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2024 год. – Москва : РЖД, 2025. – URL: https://sr2024.rzd.ru/ru (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

8. РЖД не хватает около 3 тыс. работников локомотивных бригад // РЖД-Партнёр. – 2024. – URL: https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/news/rzhd-nakhvataet-okolo-3-tys-rabotnikov-lokomotivnykh-brigad/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

9. Сбер анонсировал новое повышение рыночных ставок по ипотеке // Циан. – 2026. – URL: https://www.cian.ru/novosti-sber-anonsiroval-novoe-povyshenie-rynochnyh-stavok-po-ipoteke-332481 (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

10. Сбер обновляет ставки по ипотеке, вкладам и кредитам // Финансы Mail. – 2026. – URL: https://finance.mail.ru/article/sber-obnovlyaet-stavki-po-ipoteke-vkladam-i-kreditam-67863498/ (дата обращения: 29.09.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)