

*Кудеев А.С., Цицосани А.И.*

### **Внедрение модельных корпоративных программ жилищной мотивации молодых специалистов на основе государственно-частного партнерства**

На сегодняшний день государство отдало на откуп рыночных механизмов удовлетворение жилищных потребностей населения, оставив за собой содействие отдельным категориям граждан и государственным служащим.

Данный подход в государственной жилищной политике практически привел к монополизации рынка жилищного строительства, превращению его в инвестиционно-финансовый рынок и утрате системных подходов к развитию жилищной инфраструктуры в ущерб интересам науки, образования, культуры, медицины, промышленности и сельского хозяйства.

Все это происходит на фоне убыли трудовых ресурсов, которые до 2020 г. сократятся не менее чем на 16 млн человек. Средний возраст работников в промышленности составляет 45–50 лет. Если в 2005 г. в России на 1000 трудоспособных жителей приходился 591 нетрудоспособный, то к 2020 г. будет 785<sup>1</sup>.

России нужен мощный интегрирующий инструмент, способный преодолеть негативные тенденции и оказать существенное влияние на системное оздоровление бизнес-процессов за счет омоложения общества и притока высококвалифицированных молодых специалистов в экономику.

Следовательно, механизмы стимулирования жилищной мотивации молодых специалистов, развития жилищной кооперации, некоммерческого найма в интересах работодателей являются приоритетными в корпоративной политике любого хозяйствующего субъекта.

Именно таким локомотивом роста может стать внедрение корпоративных программ жилищной мотивации для целевых групп трудоспособного населения, в первую очередь, молодых специалистов в промышленности и сельском хозяйстве, преподавателей, ученых, врачей и других приоритетных групп населения.

Чтобы стимулировать системное развитие жилищной кооперации и некоммерческого найма, а также строительство доступного жилья, необходимо формирование предсказуемого платежеспособного спроса. С учетом сложившейся ситуации с дефицитом молодых специалистов, квалифицированных кадров

---

<sup>1</sup> Промежуточный доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года «Стратегия-2020: Новая модель роста - новая социальная политика». URL: <http://www.kommersant.ru/Docs/2011/2011d153-doklad.pdf>

и государственными планами по созданию новых высокопроизводительных рабочих мест, основным заинтересованным субъектом в наличии доступного жилья становится работодатель. Работодателю необходимо решить две главные задачи:

- 1) иметь возможность предоставить временное наемное жильё, чтобы привлечь молодых специалистов и иногородних рабочих;
- 2) сохранить квалифицированные кадры за счет содействия в приобретении жилья.

В рамках реализации жилищных программ необходимо найти способы формирования целевых групп трудоспособного населения, решения вопросов миграции и релокации рабочей силы, целевой адресной доставки государственных преференций.

Корпоративная программа жилищной мотивации (далее - жилищная программа) - это составная часть кадровой политики в сфере обеспечения персонала временным жильем и удержания ключевого персонала за счет содействия в улучшении жилищных условий, система мер по выстраиванию долгосрочной системы лояльности и корпоративной вовлеченности.

Предлагаем сформулировать основные цели жилищной программы:

1. кадровое обеспечение достижения текущих задач ведения бизнеса;
2. привлечение молодых профессионалов, удержание ценных работников, мобильность в ротации ключевого персонала;
3. создание долгосрочной системы жилищной мотивации и стимулирования работников к достижению высоких результатов
4. получение конкурентных преимуществ на рынке труда.

Жилищная программа является наиболее сложным и требующим значительных финансовых затрат механизмом мотивации труда, но именно она позволяет получить наибольшие конкурентные преимущества на рынке труда и создать долгосрочную систему сохранения кадров.

Приоритетными задачами реализации жилищных программ становятся:

1. внедрение учета, планирования и мониторинга состояния жилого фонда и потребностей персонала в жилье;
2. оптимизация соотношения собственного, арендуемого и частного жилья сотрудников;
3. разработка эффективных механизмов реализации жилищной программы и процедуры участия в ней молодых специалистов;

4. обеспечение достойных условий временного проживания при ротации и релокации сотрудников, привлечении временных рабочих, а также при приеме на работу молодых специалистов;

5. создание механизма долгосрочной мотивации сотрудников за счет содействия в приобретении жилья.

Следует выделить основные эффекты от реализации предлагаемых жилищных программ в контексте эффективного государственного управления:

1) привлечение молодых специалистов для наукоемких предприятий и оборонно-промышленного комплекса, инновационных промышленных и агропромышленных кластеров, технологических платформ;

2) привлечение молодежи в моногорода, на новые рабочие места, содействие организованной миграции и перемещению кадров;

3) развитие государственно-частного партнерства в жилищной сфере на основе синергии интересов работников, работодателей, муниципальных, региональных и федеральных органов власти;

4) подготовка молодых лидеров в сфере развития жилищной кооперации, некоммерческого найма и управления жилищно-коммунальным хозяйством.

Основным инструментом реализации корпоративных жилищных программ как механизма привлечения и закрепления работников, формирования программ долгосрочной лояльности и жилищной мотивации молодых специалистов может стать внедрение принципов государственно-частного партнерства и лучших практик жилищно-строительной кооперации.

Необходимо отметить, что основа для развития государственно-частного партнерства в жилищной сфере уже существует - это объединение вокруг деятельности жилищно-строительных кооперативов (ЖСК) реальных интересов государственной власти и субъектов экономического взаимодействия:

- сотрудников - в получении дешевого жилья, экономии средств за счет строительства по себестоимости и возможности привлечения в ЖСК дешевых ресурсов от работодателя;
- работодателей - в привлечении кадров и в наличии жилищно-социальной инфраструктуры для своих сотрудников на балансе ЖСК;
- муниципалитетов - в развитии территории и содержании муниципальной инфраструктуры при поддержке работодателей;

- строительных организаций - в долгосрочном планировании строительства и обеспеченном платежеспособном спросе на жилье со стороны работодателей;
- региональных администраций - в развитии промышленности и строительного рынка как источника налоговых поступлений.

Законодательные основы для развития государственно-частного партнерства в сфере жилищно-строительной кооперации уже в отдельных аспектах созданы посредством последовательного внесения соответствующих изменений в Федеральный закон от 24 июля 2008 г. № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства», регламентирующий порядок безвозмездной передачи земельных участков жилищно-строительным кооперативам (далее - Федеральный закон)<sup>2</sup>.

В 2012 г. принято постановление Правительства Российской Федерации «Об утверждении перечня отдельных категорий граждан, которые могут быть приняты в члены жилищно-строительных кооперативов, создаваемых в целях обеспечения жильем граждан в соответствии с федеральным законом «О содействии развитию жилищного строительства», и оснований включения указанных граждан в списки граждан, имеющих право быть принятыми в члены таких кооперативов»<sup>3</sup>.

В марте 2012 г. утвержден порядок рассмотрения Федеральным фондом содействия развитию жилищного строительства ходатайств о передаче земельных участков жилищно-строительным кооперативам, создаваемым из числа отдельных категорий граждан, в том числе молодых ученых и семей<sup>4</sup>.

Однако следует учитывать, что для реализации прав, предоставленных гражданам вышеуказанными законодательными нормами, всем заинтересованным сторонам реализации жилищных программ необходимо:

- разработать и внедрить корпоративные нормативные документы;
- разработать регламенты взаимодействия с ЖСК;
- утвердить типовые уставы ЖСК и их внутренний документооборот;

---

<sup>2</sup> Федеральный закон от 24.07.2008 г. № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства» // Российская газета. 2008. № 160.

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 25.10.2012 № 1099 «О некоторых вопросах реализации Федерального закона «О содействии развитию жилищного строительства» в части обеспечения права отдельных категорий граждан на приобретение жилья экономического класса» // Российская газета. 2012. № 251.

<sup>4</sup> Порядок рассмотрения Фондом «РЖС» ходатайств о передаче земельных участков жилищно-строительным кооперативам, создаваемым из числа отдельных категорий граждан от 14 марта 2012 г. URL: [http://www.fondrgs.ru/files/docs/krasnyj\\_Poryadok\\_kooperativy\\_s\\_izm\\_ps74\\_84.pdf](http://www.fondrgs.ru/files/docs/krasnyj_Poryadok_kooperativy_s_izm_ps74_84.pdf)

- организовать предпроектные проработки и обосновать потребность участников ЖСК в жилье;
- организовать деятельность ЖСК по строительству жилья и инженерной инфраструктуры;
- обеспечить последующее содержание имущества многоквартирных домов и инженерной инфраструктуры.

Основное обязательство таких объединений — это обеспечение контроля и защиты финансовых интересов граждан, целевое использование финансовых средств членов кооперативов, адресной доставки государственных субсидий и льгот по безвозмездному использованию земельных участков.

Основной парадигмой реализации корпоративных программ жилищной мотивации является горизонтальная интеграция в рамках деятельности жилищных кооперативов двух направлений:

1) строительство кооперативного жилого фонда и управление им в интересах отдельных категорий граждан, в первую очередь, многодетных и молодых семей, молодых ученых, преподавателей, врачей, государственных служащих, инженеров;

2) строительство социально-ориентированного некоммерческого арендного фонда и управление им в интересах субъектов экономического взаимодействия для привлечения молодых специалистов и создания новых рабочих мест.

Совмещение в деятельности ЖСК функций строительства и содержания жилого фонда, предназначенного как для выкупа в рассрочку, так и для сдачи в наем по социальным нормам оплаты осуществляется через управляющую компанию (УК) (Рис.1).

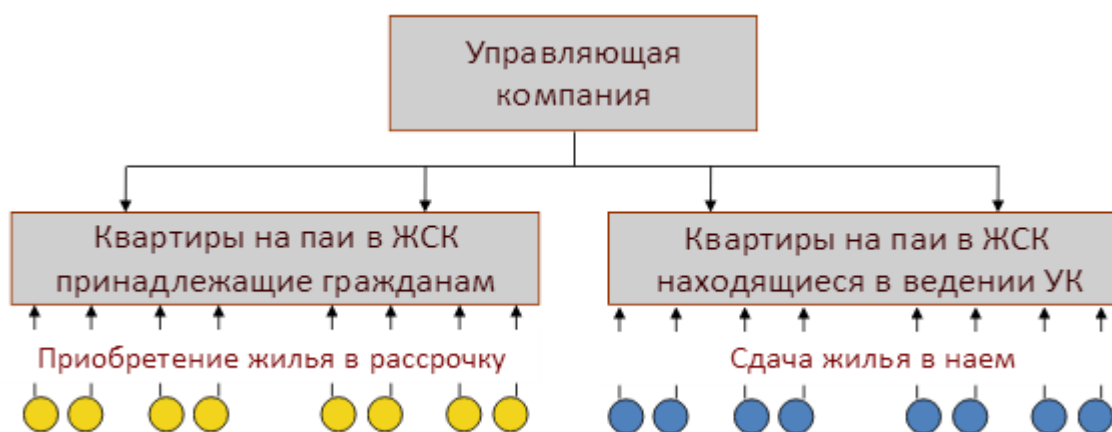
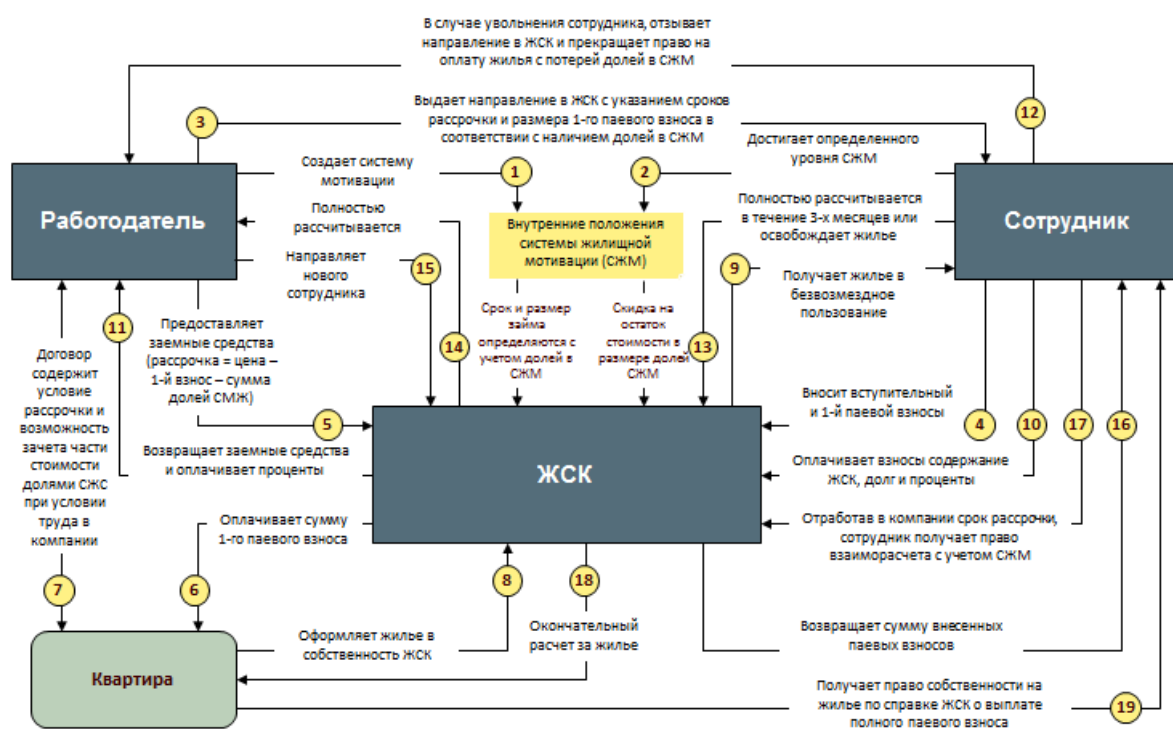


Рисунок 1. Организационная схема деятельности управляющей компании

Модельная жилищная программа содержит комплекс мероприятий, которые можно сгруппировать в три основных этапа.

Мероприятия в рамках I этапа: 1. Разработка организационно-функциональной схемы реализации жилищной программы через ЖСК (Рис. 2), правовой и экономической анализ предложенной схемы.



**Рисунок 2. Пошаговая функциональная схема взаимодействия сотрудника и работодателя в рамках жилищной программы с учетом внедрения ЖСК**

2. Определение ключевого персонала на основе разработки критериев оценки штатной единицы и профессиональной оценки сотрудника (Рис. 3). Необходимо разработать критерии оценки профессиональной (педагогической, научной) деятельности, на основе которых определяется форма содействия и условия выдачи направлений ценных сотрудников в жилищно-строительные кооперативы<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Нечай И.В. Становление и развитие российского федерального законодательства о деятельности органов местного самоуправления в жилищной сфере // История государства и права. 2009. № 5. С. 40–52.





Рисунок 3. Структурная схема распределения уровней профессиональной оценки ключевого персонала

3. Выбор оптимальных способов жилищной мотивации ключевого персонала в целях обеспечения экономии средств и эффективного удержания на долгосрочной основе (Рис.4).

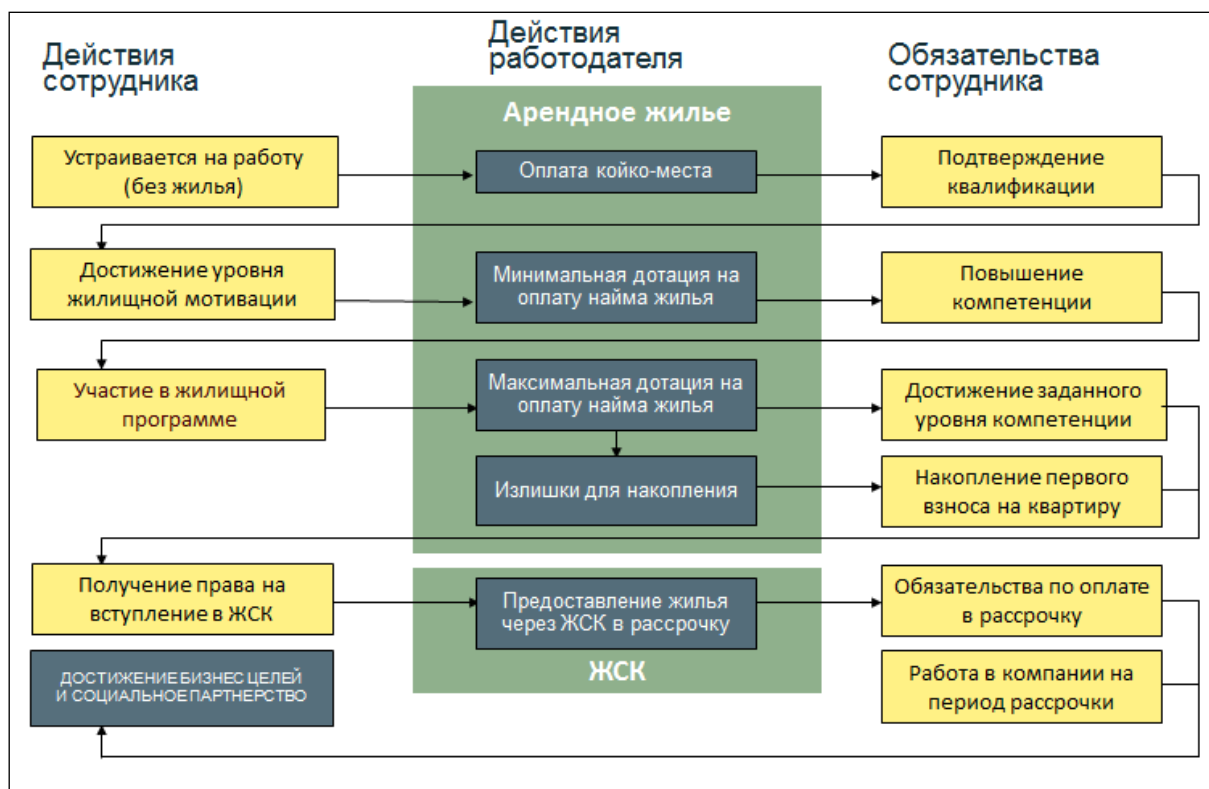


Рисунок 4. Поведенческие ступени реализации жилищной мотивации

4. Разработка концепции жилищной программы, основанной на механизме жилищной кооперации и некоммерческого найма, а также на поиске внешних источников софинансирования, в том числе за счет реализации жилищных проектов в рамках государственно-частного партнерства. Срок разработки: 1,5–3 месяца.

Мероприятия в рамках II этапа:

1. Проведение исследовательских мероприятий в целях определения потребностей сотрудников в жилье, их платежеспособности, оценка уровней жилищной мотивации (Рис. 5). Разработка предложений по созданию фонда наемного жилья и/или системы мер по оказанию содействия при найме жилья для временного проживания работников.



**Рисунок 5. Прогнозные исследования уровней жилищной мотивации**

2. Разработка формализованных процедур и регламентов работы по жилищной программе, внутренние положения и документооборота по жилищной программе.

3. Разработка прогнозного плана и схемы финансирования жилищной программы, определение потребности во внешних источниках финансирования.

4. Проведение переговоров с возможными исполнителями жилищной программы, разработка схемы взаимодействия и проектов договоров между ними и участниками жилищной программы.



5. Разработка жилищной программы и проведение презентации на уровне уполномоченных органов для принятия решения о финансировании жилищной программы.

6. Подготовка учредительных и внутренних документов ЖСК, используемого в качестве оператора жилищной программы. Срок разработки: 6–9 месяцев.

В рамках III этапа осуществляется практическая реализация жилищной программы и её сопровождение на условиях аутсорсинга, в том числе:

1. Учреждение ЖСК с постановкой системы управления и финансовых гарантий в интересах организаторов и участников жилищной программы.

2. Контроль за взаимодействием участников жилищной программы на различных стадиях строительства.

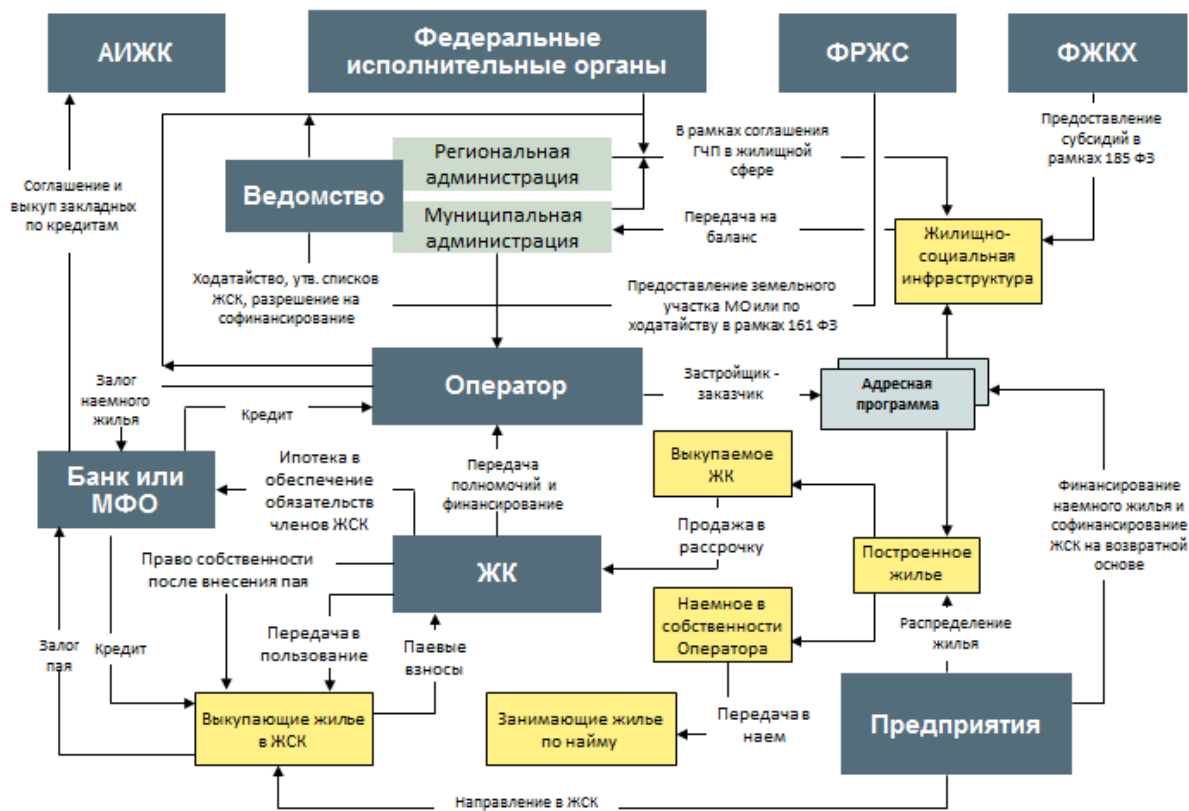
3. Управление ЖСК и оказание содействия в организации содержания и эксплуатации жилого фонда ЖСК.

4. Ведение работы по развитию жилищной программы на долгосрочную перспективу и поиск внешних источников софинансирования (бюджетного и внебюджетного). Срок внедрения и развития жилищной программы: 3–5 лет.

На сегодняшний день для разработки и апробации модельных корпоративных программ жилищной мотивации в системе государственно-частного партнерства разработана типовая функциональная схема внедрения системы жилищной мотивации (Рис.6). В ней наглядным образом обозначены структурно-функциональные связи основных участников реализации жилищной программы.

Аббревиатуры, используемые на рис.6.

ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» - АИЖК,  
Федеральный Фонд содействия развитию жилищного строительства - ФРЖС,  
Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства - ФЖКХ,  
Микрофинансовые организации - МФО,  
Жилищный кооператив - ЖК.



**Рисунок 6. Типовая структурно-функциональная схема модельной жилищной программы**

В предлагаемую модельную жилищную программу вовлечены ресурсы ключевых институтов развития жилищного строительства в России — Минрегион России, Минэкономразвития России, ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию», Федеральный Фонд содействия развитию жилищного строительства, а также привлекаются бюджетные средства и гарантии федеральных, региональных и муниципальных органов власти.

В рамках модельных жилищных программ целесообразно разработать дорожную карту, в которой необходимо предусмотреть:

- выделение опорных точек под комплексную застройку территорий;
- выбор граждан, подходящих под категории целевых групп действующих федеральных и региональных программ развития жилищного строительства, и профинансировать их через систему ЖК;
- сопоставительный анализ федерального и регионального законодательства по освобождению ЖК от налога на имущество в части жилого и арендного фонда;

- внесение ЖСК в перечень организаций, освобожденных от платы за подключение к электро- и газовым сетям;
- предоставление льгот по налогу на прибыль предприятий в объеме средств, выделяемых на финансирование жилищного строительства, включая выделение средств ЖСК на возвратной основе.

Вышеуказанные мероприятия следует проводить в рамках принятия постановления Правительства Российской Федерации «О мерах стимулирования участия работодателей и муниципальных образований в оказании содействия формированию жилищно-строительных кооперативов и некоммерческих организаций, предоставляющих жилье для найма в целях привлечения молодых специалистов и перемещения квалифицированных кадров». Реализация данного документа может быть направлена на стимулирование частной инициативы в системе государственно-частного партнерства в сфере развития жилищной инфраструктуры и социально-экономического развития территорий в интересах работодателей и муниципальных образований.

Жилищная мотивация должна быть доступна для широкого круга молодых специалистов и квалифицированных кадров по основаниям, отличным от оснований, в которых главным критерием является нуждаемость в улучшении жилищных условий. Главным из них для предоставления государственных и муниципальных преференций может стать условие встречного финансирования молодых специалистов и квалифицированных кадров со стороны работодателей. Например, если работодатель предоставляет рассрочку не менее 30 % сроком не менее 10 лет, или субсидирует не менее 50 % арендной платы, он находит основания удерживать данного работника и внедряет систему жилищной мотивации.

При наличии инициативы со стороны молодых специалистов и квалифицированных кадров по формированию ЖСК работодатели могут разрабатывать целевые программы о возвратном финансировании в рамках системы жилищной мотивации муниципальных и региональных органов власти, включающей меры по стимулированию жилищной кооперации для профессионального развития молодых специалистов.

Предлагаемый нормативный правовой акт позволит утвердить методические рекомендации, согласно которым заинтересованные граждане и субъекты экономического взаимодействия могут достигнуть соглашения о государственно-частном партнерстве. В состав методических рекомендаций следует ввести типовые

положения о молодых специалистах и квалифицированных кадрах; типовые уставы ЖСК и некоммерческих организаций, предоставляющих жилье для найма; рекомендуемые целевые программы муниципального и регионального уровня с образцами соглашений в сфере ГЧП; методику расчета социально-экономического эффекта и т.п.

При изменении законодательной базы нужно привлечь региональные органы исполнительной власти в качестве головных исполнителей по следующим аспектам:

1. Принятие законов о мерах по стимулированию участия работодателей и муниципальных органов с целью содействия формированию жилищно-строительных кооперативов и некоммерческих организаций, предоставляющих жилье для найма.

2. Предоставление молодым специалистам и квалифицированным кадрам права объединяться в жилищно-строительные (жилищные) кооперативы для строительства жилых помещений в домах: многоквартирном, малоэтажном (части дома) и индивидуальном жилом - и получения в безвозмездное пользование земельных участков собственности муниципалитетов и субъектов Российской Федерации с последующим приобретением привилегированного права на жилое помещение и земельного участка в собственность кооператива или граждан.

3. Освобождение от уплаты налогов на землю и на имущество в части жилых и нежилых помещений, находящихся в собственности жилищно-строительных кооперативов и организаций, предоставляющих жилье для найма.

4. Предоставление льготы по уплате налога на прибыль в местный бюджет для работодателей в части сумм, направленных на безвозмездное возвратное (безвозвратное) финансирование жилищно-строительных кооперативов (включая внесение паевых, вступительных, целевых и членских взносов), и взносов в уставный (складочный) капитал некоммерческих организаций, предоставляющих жилье для найма в целях привлечения молодых специалистов и перемещения квалифицированных кадров.

В развитие предлагаемых мер необходимо предусмотреть внесение изменений в федеральное законодательство, в том числе:

1. В Земельный Кодекс Российской Федерации - в части права предоставления земельных участков ЖСК, организованным молодыми специалистами и квалифицированными кадрами.

2. В Налоговый кодекс Российской Федерации - 1) в части предоставления льготы по налогу на прибыль предприятий, направляющих средства

на финансирование ЖСК, и некоммерческих организаций, предоставляющих жилье в наем, 2) в части предоставления налоговых вычетов по НДФЛ в части средств, оплаченных в виде взносов в ЖСК за текущий налоговый период, а также в качестве арендной платы.

**Список литературы:**

1. Жилищный Кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 г. № 188-ФЗ (в ред. 23.07.2008 г.) // Российская газета. 2005. № 1.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2008. № 47.
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.10.2012 № 1099 «О некоторых вопросах реализации Федерального закона «О содействии развитию жилищного строительства» в части обеспечения права отдельных категорий граждан на приобретение жилья экономического класса» // Российская газета. 2012. № 251.
4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2008 г. № 715 «О мерах по развитию жилищного строительства» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2008. № 19.
5. Федеральный закон от 24.07.2008 г. № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства» // Российская газета. 2008. № 160.
6. Рекомендации парламентских слушаний на тему «Об основных итогах деятельности государственных институтов развития в сфере жилищного строительства и направлениях их работы на среднесрочную перспективу». 24 мая 2012 г. URL: <http://www.fondrgs.ru/files/docs/48312.pdf>.
7. Порядок рассмотрения Фондом «РЖС» ходатайств о передаче земельных участков жилищно-строительным кооперативам, создаваемым из числа отдельных категорий граждан от 14 марта 2012 г. URL: [http://www.fondrgs.ru/files/docs/krasnyj\\_Poryadok\\_kooperativy\\_s\\_izm\\_ps74\\_84.pdf](http://www.fondrgs.ru/files/docs/krasnyj_Poryadok_kooperativy_s_izm_ps74_84.pdf)
8. Атаманова Е.А., Портнова Э.Х. Организационно-экономические аспекты развития регионального механизма ипотечного кредитования. Екатеринбург. 2007.
9. Ермолаев Е.Е. Спасение отрасли — в управлении затратами // Национальные проекты. 2009. № 3. С. 16–19.

10. Нечай И.В. Становление и развитие российского федерального законодательства о деятельности органов местного самоуправления в жилищной сфере // История государства и права. 2009. № 5. С. 40–52.

11. Промежуточный доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года «Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика». URL: <http://www.kommersant.ru/Docs/2011/2011d153-doklad.pdf>.