

## ОСОБЕННОСТИ СТРУКТУРЫ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ ДЛЯ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Вирина Ирина Владимировна<sup>1</sup>,

канд. экон. наук,

e-mail: virina\_iv@rambler.ru

<sup>1</sup>Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия

*Статья посвящена изучению формирования структуры социальных льгот в крупных компаниях. В работе рассматривается влияние дефицита кадров на содержание и виды социальных пакетов в крупных банках России. Автор акцентирует внимание на особенностях структуры социальных льгот для информационно-технических специалистов, нехватка которых стоит особенно остро в современных реалиях. Анализируются общие и особенные компоненты социального пакета, предлагаемые для ИТ-специалистов в финансовом секторе экономики. В статье подчеркивается особая важность активной кадровой политики организаций, направленной на создание эффективного социального пакета, с целью решения вопросов удержания и привлечения кадров в области информационных технологий. Предложена эффективная двухуровневая модель социальных льгот, включающая на первом уровне основные элементы, а на втором – дополнительные опции, способствующие личностному и профессиональному развитию специалистов. В заключение делается вывод о стратегической важности вопросов формирования компенсационных пакетов в компаниях и их персонализации в условиях конкуренции за персонал.*

**Ключевые слова:** социальные льготы, дефицит кадров, ИТ-специалисты, рынок труда, кадровый «голод», социальный пакет, профессиональный потенциал сотрудников

## FEATURES OF THE STRUCTURE OF SOCIAL BENEFITS FOR IT SPECIALISTS IN MODERN CONDITIONS

Virina I.V.<sup>1</sup>,

candidate of economic sciences,

e-mail: virina\_iv@rambler.ru

<sup>1</sup>Moscow Witte University, Moscow, Russia

*This article examines the development of social benefits structures in large companies. It examines the impact of labour shortages on the content and types of benefits packages at major Russian banks. The author focuses on the specifics of the structure of social benefits for information technology specialists, the shortage of which is particularly acute in today's realities. The article analyses the general and specific components of the social package offered to IT specialists in the financial sector of the economy. The article emphasizes the particular importance of an active HR policy of organizations aimed at creating an effective social package in order to address issues of retaining and attracting personnel in the field of information technology. An effective two-tier model of social benefits is proposed, including basic elements at the first level and additional options at the second level that promote the personal and professional development of specialists. A conclusion is drawn regarding the strategic importance of developing personalized compensation packages in the context of competition for talent.*

**Keywords:** social benefits, labour shortage, IT specialists, labour market, personnel shortage, social package, professional potential of employees

## Введение

**А**ктуальность темы определяется необходимостью привлечения и удержания в организациях работников, обладающих высокой профессиональной квалификацией в условиях кадрового «голода» на российском рынке труда в современных условиях и, прежде всего, это касается ИТ-специалистов [1]. В связи с этим *императивно важно* выработать эффективную структуру социальных льгот для ИТ-специалистов, которая способствует сохранности кадрового состава этой профессиональной группы и привлечению более компетентных работников. Анализ системы социальных выплат в современных организациях уделяется много внимания зарубежными и отечественными исследователями. В частности, авторы предлагают особое внимание уделить персонализации мотивационных программ на рабочем месте; анализируют вопросы влияния социальных программ на удержание работников в компании [2]; выявляются инструменты привлечения и поддержания численности ИТ-специалистов в организации [3; 4]. В этой связи становится актуальной задача выявить особенности структуры социального пакета для ИТ-специалистов в условиях «рынка продавца» рабочей силы с целью необходимого найма, профессионального развития и удержания в организации.

*Гипотеза исследования* базируется на повышении роли социальных льгот, а также расширении их видов для ИТ-специалистов в условиях «рынка продавца» рабочей силы. Наряду с этим существуют как специфические социальные компенсации и выплаты, которые характерны для определенных организаций и обусловлены спецификой их хозяйственной деятельности, так и универсальные, применимые в различных сферах экономики, элементы социального пакета в структуре оплаты труда ИТ-специалистов. *Цель статьи* заключается в формировании эффективной структуры социальных льгот для ИТ-специалистов, обеспечивающей максимальную продуктивность в условиях дефицита кадров на рынке труда, способствующей привлечению и развитию профессионального потенциала сотрудников.

Реализация намеченной цели требует поэтапного решения следующих *исследовательских задач*. Во-первых, необходимо предложить общую характеристику социального пакета в современной организации; во-вторых, провести сравнительный анализ социального пакета для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России; в-третьих, сформировать и обосновать модель эффективного социального пакета для ИТ-специалистов в современных условиях.

Объектом исследования выступает система социальных льгот для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России.

Предметом исследования – особенности формирования и функционирования системы социальных льгот для ИТ-специалистов в современных условиях.

Теоретико-методологической базой исследования являлись анализ отечественной и зарубежной литературы, синтез, обобщение, классификация, статистический, структурный, изобразительный, сравнительный анализ и системный подход.

### **Общая характеристика социального пакета в системе оплаты труда современных организаций**

В настоящее время понятие «социальный пакет» не закреплено юридически. В общем виде под ним понимается «комплекс льгот и услуг, предоставляемых работодателем, направленных на повышение лояльности и продуктивности сотрудников» [5]. Отмечая значимость социальных выплат для сотрудников, авторы указывают, что мотивация играет важную роль в стратегическом управлении персоналом, который, в свою очередь, может увеличить производительность персонала и минимизировать текучесть кадров, что станет драйвером роста бизнеса и усилит конкурентные преимущества компании [6]. Мы считаем, что компенсационный пакет, состоящий из денежной части и набора социальных льгот, является главным преимуществом, необходимым для привлечения профессиональных кадров, которые не только быстрее достигают целей организации, но и разделяют ценности корпоративной культуры.

В условиях сложившегося «кадрового голода» на современном рынке труда России авторы все чаще исследуют проблему удержания работников в организации с помощью инструментов социального пакета. В исследовании, проведенном А.Д. Мишкилеевой, утверждается, что современные ор-

организации сталкиваются с задачей не только привлечения новых сотрудников, но и удержания уже работающих. В этой связи элементы социальной политики компании становятся эффективными инструментами сохранения кадрового состава [7]. Кроме того, целый ряд научных исследований посвящен созданию эффективной мотивирующей рабочей среды и методам удержания персонала в условиях недостатка рабочей силы на современном рынке труда<sup>1</sup>. В современных реалиях удаленная работа для ИТ-специалистов выступает значимым компонентом современного социального пакета, поскольку обеспечивает баланс между профессиональной и личной жизнью, снижает время и ресурсы на дорогу, повышает субъективную удовлетворенность трудом и, как следствие, существенно снижает текучесть кадров в ИТ-компаниях. Другими словами, является ценной нематериальной выгодой, сопоставимой с традиционными элементами социального пакета (ДМС (добровольное медицинское страхование), обучение). Более того, в условиях конкуренции за рабочую силу, возможность удаленной работы – это не просто удовлетворение запроса на гибкие графики со стороны работников, но и выполнение стратегически важной функции удержания квалифицированных кадров в ИТ-секторе.

Становится очевидно, что в условиях дефицита кадров организациям независимо от формы собственности необходимо реализовывать проактивные меры для обеспечения производства трудовыми ресурсами. Подобные мероприятия следует закрепить в стратегии развития предприятия, а также в отдельных положениях о кадрах или кадровой политике. Кроме того, необходимо уделить особенное внимание факторам, влияющим на эффективность работы сотрудников в крупных организациях финансового сектора<sup>2</sup>.

Таким образом, социальный пакет в организации выступает ключевым инструментом, обеспечивающим и поддерживающим количественно-качественный состав персонала. В этой связи возникает необходимость комплексного подхода к HR-практикам («человеческие ресурсы» (*human resources*)) для привлечения и удержания специалистов, обеспечивающих конкурентоспособность организаций. Кроме того, авторы подчеркивают стратегическую важность вопросов удержания, проблем стимулирования и нормирования труда ИТ-специалистов в условиях рынка труда соискателя. Очевидно, что разработка специальных социальных программ для ИТ-специалистов стоит наиболее остро с учетом их крайнего дефицита на российском рынке труда. Следует заметить, что несмотря на «увеличение численности ИТ-специалистов с 1,3 млн в 2021 году до 1,7 млн в 2024 году», в ряде сфер экономики сохраняется острый кадровый дефицит на такого рода специалистов [8]. Гипотетически можно предположить, что ИТ-специалисты, принимая решения о найме, оценивают общую конкурентоспособность потенциальной заработной платы и её доминантных составляющих.

Становится очевидно, что конкуренцию за высокопрофессиональных ИТ-специалистов будут выигрывать те компании, которые предложат для них наиболее выгодные социально-экономические условия на рабочем месте. Понятно, что в силу различия организаций в экономике более крупные и финансово стабильные могут предлагать расширенные социальные льготы в структуре заработной платы и более благоприятные условия труда, например, офисы высокого класса и гибкую занятость с удаленными рабочими местами. Очевидно, что льготы различаются в зависимости от должности и отрасли и обычно включают скидки на товары и услуги организации, дополнительный отпуск, компенсации, страхование и бонусы. Современные социальные льготы – это больше, чем просто льготы, это ключевые стратегические инструменты повышения эффективности работы и удержания сотрудников. Помимо денежного вознаграждения, социальные льготы играют важную роль в благополучии сотрудников и в конечном итоге в производительности организации. Исследования показывают, что программы льгот могут повысить удержание сотрудников на 78 %<sup>3</sup>.

Другими словами, льготы играют решающую роль в привлечении, развитии и удержании лучших специалистов, что делает их ключевым фактором для руководителей HR-подразделений и высшего руководства.

<sup>1</sup> Shrestha and Prajapati. Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Employee Retention // The Batuk. – 2024. – Vol. 10, No. 1. – P. 55–71. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/377793779\\_Impact\\_of\\_Strategic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Practices\\_on\\_Employee\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/377793779_Impact_of_Strategic_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee_Retention) (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>2</sup> Luitel & Humagain. Effects of Compensation on Employees' Performance in Nepalese Commercial Banks // Dristikon a Multidisciplinary Journal. – 2025. – Vol. 15, No. 1. – P. 98–117. – URL: [https://www.researchgate.net/publication/390500811\\_Effects\\_of\\_Compensation\\_on\\_Employees'\\_Performance\\_in\\_Nepalese\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/390500811_Effects_of_Compensation_on_Employees'_Performance_in_Nepalese_Commercial_Banks) (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>3</sup> Официальная аналитика журнала “Forbes”. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/533333-analitiki-uznali-o-planah-rossijskih-rabotodatelej-uvelicit-rashody-na-sopakety> (дата обращения: 25.10.2025). – Текст: электронный.

Для анализа социального пакета необходимо дать характеристику основным элементам социального пакета в системе оплаты труда современных организаций. Ученые приходят к выводу, что индивидуальность каждого работника предполагает, что способы мотивации, работающие для одного человека, могут не подойти другому [9]. Другими словами, набор социальных льгот может быть как универсальным для всех работников, так и персонализированным. Здесь же следует отметить, что социальные льготы в современных организациях можно разделить на четыре категории в зависимости от их роли в жизни сотрудников: льготы, связанные с рабочим местом; медицинская помощь; финансовая безопасность; льготы, улучшающие образ жизни.

Наряду с этим отметим, что наиболее распространенными и ценными категориями социального пакета для высокопрофессиональных работников в сфере ИТ-технологий являются:

1) предоставление расширенных полисов ДМС, которые включают стоматологические услуги, покрытие расходов на беременность и роды;

2) возможность участия в корпоративных программах здоровья и досуговых мероприятиях членов семьи работника;

3) компенсация питания в разных формах, это могут быть горячие обеды в офисе, фиксированная доплата к зарплате или компенсация расходов в кафе;

4) оплата компаниями обучения и развития, например, курсы, тренинги, доступ к профессиональной литературе, обучение в корпоративных университетах;

5) полная или частичная компенсация спорта, в виде абонементов в фитнес-клубы, занятия йогой, массаж на рабочем месте;

6) включение в различные программы льготной ипотеки, как государственные программы для аккредитованных ИТ-компаний, так и дополнительные ипотечные программы работодателей;

7) привлечение к участию в коллективных тренингах, корпоративах, которые укрепляют социальные связи в коллективе и являются необходимой частью формирования корпоративной культуры;

8) организация полной занятости, гибридной занятости и наличие коворкингов в различных городах страны;

9) оказание консультативной помощи работникам, включая психологическую, юридическую и др.

Общетеоретический анализ перечисленных элементов социальных льгот позволяет сделать вывод о комплексном воздействии на мотивацию и стимулирование труда ИТ-специалистов в организации. Кроме того, каждый элемент в структуре социальных льгот работника призван решать конкретные задачи, а в совокупности они позволяют сформировать конкурентоспособное предложение на рынке труда в ИТ-отрасли.

Очевидно, что эффективность социальных льгот определяется не просто наличием отдельных льгот, а их целостной взаимосвязанной системой, в которой каждый элемент может дополнять другие. Однако набор наиболее востребованных социальных льгот не является универсальным, очевидно, что предпочтения ИТ-специалистов могут существенно различаться в зависимости от возраста, стажа, семейного положения и перспектив профессионального роста. Таким образом, возникает необходимость детального анализа структуры социальных льгот в крупных ИТ-компаниях с целью выявления наиболее значимых льгот, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о трудоустройстве, выявления наиболее значимых социальных льгот в системе компенсационных пакетов лидеров ИТ-отрасли, оказывающих наибольшее влияние на принятие решения о найме и способствующих удержанию работников.

### **Анализ структуры социального пакета для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях России**

В рамках проведенных исследований анализ конъюнктуры современного рынка труда в России показал, что ИТ-отрасль испытывает дефицит рабочей силы, который имеет тенденцию к слабому снижению.

При анализе структуры предложения в ведущих ИТ-компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» было выявлено, что сохраняется устойчивый спрос на рабочие места, связанные с информационными технологиями. На рисунке 1 представлено соотношение общего числа вакансий к числу ИТ-вакансий в компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» на сентябрь 2025 года.

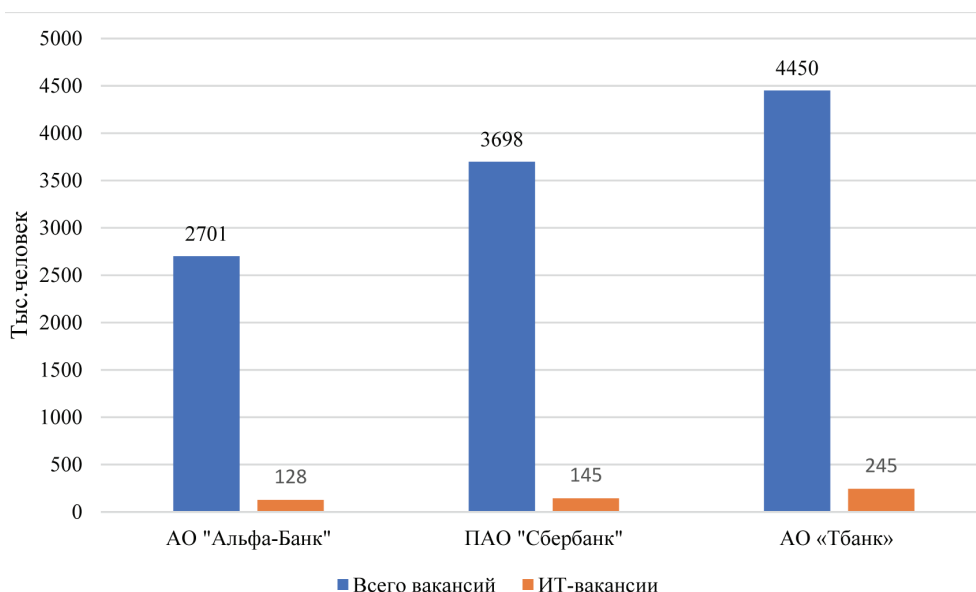


Рисунок 1 – Соотношение общего числа вакансий к числу вакансий на ИТ-специальности в АО «Альфа-Банке», ПАО «Сбербанке» и АО «Тбанке», тыс. чел.<sup>4</sup>

Наряду с этим сохраняются и достаточно высокие уровни заработных плат ИТ-специалистов. По данным Министерства цифрового развития, российским компаниям требуется около 1 млн чел. ИТ-специалистов, при этом средние значения заработных плат по отраслям экономики достаточно высоки: в финансовой сфере – в среднем 73,5 тыс. рублей; обрабатывающей промышленности в среднем 70 тыс. рублей; строительстве – 67 тыс. рублей<sup>5</sup>.

В таблице 1 представлена динамика заработной платы ИТ-специалистов в компаниях АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» за период со 2 полугодия 2024 года по 1 полугодие 2025 года, показано, что снижение её уровня на 1 % произошло только в АО «Альфа-Банке», в других исследуемых компаниях она осталась на прежнем уровне.

Таблица 1 – Динамика средней заработной платы ИТ-специалистов в сравнении с предыдущим полугодием, в %<sup>6</sup>

Название компании	Разница в заработной плате между полугодиями в %	Средняя заработная плата ИТ-специалистов за I полугодие 2025 г., тыс. руб.
АО «Альфа-Банк»	–1 %	294
ПАО «Сбербанк»	0 %	264
АО «Тбанк»	0 %	241

Показанные в таблице 1 данные, а также приведенные общие выводы о наличии дефицита работников в ИТ-сфере на современном российском рынке труда одновременно с высоким уровнем заработной платы у этой категории позволяют сделать несколько, как нам представляется, важных умозаключений, касающихся существенной дифференциации уровня заработной платы между средним показателем по финансовому сектору и конкретными крупными ИТ-организациями, а также между самими банками. Так, в АО «Альфа-Банк» среднее значение заработной платы для ИТ-специалистов в 4 раза выше среднестатистического и составляет 294 тыс. руб., в ПАО «Сбербанк» – 241 тыс. руб., что в 3,3 раза выше среднего показателя по отрасли, а в АО «Тбанк» – в 3,6 раза выше среднего, что соот-

<sup>4</sup> Составлено автором по данным рекрутинговой компании «HeadHunter».

<sup>5</sup> Трубникова Т.Н. Цифровые мозги в дефиците. ИТ-отрасль остро нуждается в кадрах // Министерство цифрового развития. – URL: <https://digital.gov.ru/news-media/czifrovyec-mozgi-v-deficizite-it-otrasl-ostro-nuzhdaetsya-v-kadrah> (дата обращения: 31.10.2025). – Текст: электронный.

<sup>6</sup> По данным «Хабр Карьера». – URL: <https://habr.com/ru/specials/936618/> (дата обращения: 31.10.2025). – Текст: электронный.

ветствует 264 тыс. руб. Таким образом, средняя зарплата в трёх крупнейших банках превышает общепромышленный показатель в 3,3–4 раза, что может свидетельствовать о концентрации высокооплачиваемых позиций в крупных финансовых ИТ-организациях и их способности платить премиальную зарплату и предлагать расширенные социальные льготы за счёт масштаба бизнеса и высокой рентабельности. Более того, АО «Альфа-Банк» предлагает зарплату на 22 % выше, чем АО «Тбанк», и на 28 % выше, чем ПАО «Сбербанк». Так, разрыв между средней заработной платой ИТ-специалистов ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк» составляет примерно 10 %. Это объясняется не только различиями в кадровой политике и системах мотивации, но и уровнем требуемой квалификации специалистов. Скорее всего, факторы премиальных заработных плат в банках-лидерах обусловлены конкурентной борьбой за ИТ-специалистов, высокой маржинальностью ключевых бизнес-направлений, глобальными стандартами оплаты труда (для позиций, сопоставимых с международными рынками), а также дополнительными бонусами (премии, социальный пакет), которые могут не входить в указанный показатель.

Согласно анализу системы социальных льгот для ИТ-специалистов, проведенному в трех крупных аккредитованных компаниях в секторе информационных технологий (АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк» и АО «Тбанк»), были выявлены как основные общие элементы, так и особенности в системе социальных льгот. Согласно приведенной в теоретической части исследования системы социальных льгот в современных условиях, можно выделить, что в категории льгот, касающихся здоровья работника, базовый медицинский блок представлен во всех банках, что свидетельствует о том, что данный компонент стал стандартом для крупных ИТ-организаций. Заметим, что ПАО «Сбербанк» делает акцент на долгосрочной социальной защите, о чем свидетельствует корпоративная пенсионная программа, компенсация покупки лекарств и компенсация работодателем 10 дней больничного, а АО «Альфа-Банк» фокусируется на стратегии оперативной поддержки здоровья сотрудников через профилактические меры, на это указывает расширенный полис ДМС и путевки в санаторий. Вместе с тем в АО «Тбанк» предлагаются дополнительные дни к отпуску и компенсация покупки лекарств, что скорее соответствует ориентиру руководства организации на более молодую корпоративную культуру с упором на современные форматы заботы о сотрудниках в виде психологических консультаций и заботы о ментальном здоровье (таблица 2).

Таблица 2 – Социальные льготы по здоровью для ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>7</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
1. Здоровье			
ДМС с первых дней работы (добровольное медицинское страхование), включая стоматологию	+	+	+
Корпоративная пенсионная программа		+	
Компенсация 10 дней больничного		+	
Три дополнительных дня отпуска в год			+
Компенсация покупки лекарств			+
Путевки в санаторий	+		

По данным исследования, ПАО «Сбербанк» демонстрирует наиболее развитую систему семейной поддержки для ИТ-специалистов, используя как различные материальные выплаты и компенсации, формируя образ «заботливого работодателя», способного привлекать сотрудников с детьми. Заметим, что АО «Тбанк» делает ставку на базовую медицинскую защиту семьи, что отвечает минимальным ожиданиям, но не создаёт конкурентного преимущества как работодателя. В представленном разрезе АО «Альфа-Банк» не выделяет семейную политику как приоритет, что, безусловно, снижает его привлекательность для определённых специалистов (таблица 3).

<sup>7</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

Таблица 3 – Социальные льготы по поддержке семей ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>8</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
2. Поддержка семьи работника			
Новогодние подарки и поздравления для детей		+	
ДМС для семьи работника		+	+
Компенсация путевок для детей сотрудников		+	
Выплата на детские подарки		+	

Заметим, что по нашим данным, только в АО «Тбанк» предлагаются социальные льготы для ИТ-специалистов, касающиеся оплаты питания на рабочем месте, компенсации расходов на различные приемы пищи в рабочее время и наличие оборудованной кухни с минимальным набором для чая. Между тем, в разделе льгот, направленных на повышение квалификации специалистов, уделено достаточно много внимания во всех анализируемых нами компаниях – это бесплатная учеба в корпоративных университетах банков, свободный доступ к библиотекам, оплата профильных курсов и конференций. Однако в АО «Тбанк» дополнительно проводится поддержка менторов и наставников, а также оказывается помощь в поиске точек роста и карьерном развитии ИТ-специалистов.

Наряду с этим отметим, что оплата фитнеса работникам и предоставление им корпоративных площадок для занятия спортом представлены во всех анализируемых банках, что подтверждает обязательное наличие оплаты спорта в структуре современных социальных льгот в ИТ-секторе. Вероятнее всего, дальнейшее развитие этой социальной льготы будет идти в сторону персонализации с подбором программ под возраст и здоровье конкретного работника, а также цифровизации с использованием фитнес-трекеров и специально подобранных онлайн-коучей. Скидки на финансовые продукты и специальные услуги организации включены в общий перечень социальных льгот АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк» для ИТ-специалистов, а гибкий дисконт по ипотечному кредиту, отличающийся от государственных льгот для ИТ-специалистов в этой отрасли, предоставляется только в ПАО «Сбербанк».

Одинаково большое разнообразие рабочих и внерабочих тренингов, командные выезды в нерабочее время и однотипность подходов к коллективным профессиональным коммуникациям свидетельствуют о том, что эти элементы тоже являются обязательной частью социального пакета для ИТ-специалистов. Различия заключаются лишь в пропорциях и форматах, тогда как сама идея комплексного развития ИТ-специалистов и их командного взаимодействия признана многими организациями как стратегически важная.

В то же время в АО «Альфа-Банк», как в одном из самых высокооплачиваемых в ИТ-отрасли, активно внедряются все формы полной удаленной занятости среди ИТ-специалистов, включая гибридные и удаленные офисы (коворкинги) в регионах России с более благоприятным климатом. Кроме того, в случае если ИТ-специалист выбирает рабочее место в офисе, то ему предоставляются максимально комфортные условия, способствующие высокой производительности труда и работоспособности (таблица 4).

Таблица 4 – Возможность удаленной занятости и комфортной работы для ИТ-специалистов: АО «Альфа-Банк», ПАО «Сбербанк», АО «Тбанк»<sup>9</sup>

Составляющие социального пакета	АО «Альфа-Банк»	ПАО «Сбербанк»	АО «Тбанк»
3. Возможность удаленной занятости			
Полная удаленная работа	+		+
Гибридная работа/офис	+	+	+
Работа в офисе класса А и А+	+	+	+
Коворкинг в городах России	+		

<sup>8</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

<sup>9</sup> Составлено автором по данным текущих вакансий для ИТ-специалистов портала рекрутинговой компании «HeadHunter».

Таким образом, на лепестковой диаграмме автором представлена структура социальных льгот для ИТ-специалистов в ведущих банках России, которая построена из расчета количества предлагаемых социальных льгот в каждой категории (рисунок 2).

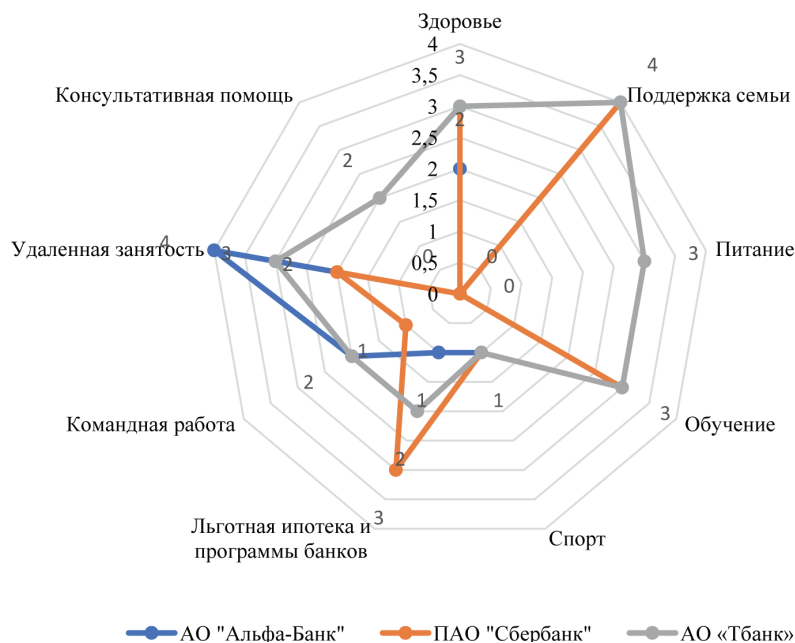


Рисунок 2 – Сравнительный анализ программ социальной поддержки ИТ-специалистов в банковской сфере<sup>10</sup>

Очевидно из диаграммы, что АО «Альфа-Банк» отстает от других банков по показателям поддержки семьи работника и льготной ипотеке, а ПАО «Сбербанк» имеет низкие показатели по удаленной занятости и обучению ИТ-специалистов, что может быть критично в условиях растущего спроса на гибкие формы занятости и специфики работы в ИТ-сфере. Кроме того, у АО «Тбанк» снижены показатели удаленной занятости и ипотечного кредитования в системе социальных льгот. Здесь же отметим, что АО «Тбанк» и ПАО «Сбербанк» делают ставку при привлечении ИТ-специалистов на социальные льготы, связанные с семьей работника, оплату питания на рабочем месте и ипотечные программы, тогда как АО «Альфа-Банк» больше фокусируется на условиях труда ИТ-специалистов, удаленных формах занятости и развитии командного духа.

Таким образом, каждая организация имеет свою уникальную стратегию по привлечению и удержанию ИТ-специалистов, основанную на ключевых приоритетах, при этом наблюдается общее стремление к созданию комплексной системы компенсаций для ИТ-специалистов, которая сочетает в себе условия труда на рабочем месте и социальные льготы.

### Эффективная модель социальных льгот для ИТ-специалистов в современных условиях

Следует отметить, что ИТ-специалисты, которые пользуются высоким спросом в России, безусловно рассчитывают на то, что их заработные платы будут соответствовать этим рыночным условиям. Именно такой конкурентный характер найма ИТ-специалистов среди работодателей диктует необходимость полного понимания требований рынка к социальным льготам и компенсациям, прежде чем формировать требования к таким вакансиям. Отметим, что традиционные структуры оплаты труда в сфере ИТ-технологий не всегда привлекательны для современных кандидатов.

На основе проведенного исследования социальных пакетов для ИТ-специалистов в крупных ИТ-компаниях на российском рынке нами предлагается эффективная модель социального пакета для ИТ-

<sup>10</sup> Составлено автором.

специалистов, которая имеет двухуровневую структуру, сочетающую обязательные базовые элементы с дополнительными инициативами организации. На первом уровне находятся обязательные составляющие компенсационного пакета, которые формируют основу привлекательного предложения и соответствуют ожиданиям большинства ИТ-специалистов, а на втором – социальные льготы, демонстрирующие заботу о благополучии сотрудников и их семей, являющиеся инструментом компаний по привлечению и удержанию высокопрофессиональных специалистов (рисунок 3).



Рисунок 3 – Двухуровневая модель социальных льгот для ИТ-специалистов

Таким образом, эффективная модель социального пакета в современных условиях представляет собой сочетание обязательных и специальных дополнительных элементов, которые помогают сотрудникам поддерживать здоровый баланс между работой и личной жизнью, а работодателям обеспечивает поддержание кадрового состава ИТ-работников в организации и способствует привлечению новых, «дефицитных» на данный момент. Вместе с тем неконкурентоспособная заработная плата будет побуждать кандидатов уходить в другие компании, тем самым увеличивая как дефицит работников, так и расходы по найму и подбору, и сокращать производительность труда. В этой связи грамотно продуманная структура оплаты труда и системы социальных льгот может способствовать поддержанию высокого уровня удержания и привлечения высокопрофессиональных специалистов.

### Заключение

Эффективная модель социального пакета для ИТ-специалистов отражает меняющиеся приоритеты сотрудников ИТ-сферы, которые в дополнение к конкурентоспособной заработной плате всё большее значение придают социальным аспектам занятости и в ситуации «рынка продавца» выбирают наиболее подходящие условия работы в соответствии со своими личными предпочтениями.

Результаты анализа характеристик социального пакета показали: во-первых, несмотря на законодательно незакрепленное понятие «социальный пакет» в организации, он выступает важнейшим инструментом управления персоналом в современных условиях, являясь неотъемлемой частью системы оплаты труда и ключевым фактором привлечения и удержания квалифицированных специалистов; во-вторых, социальные льготы организации становятся стратегически важным инструментом в условиях кадрового дефицита ИТ-специалистов.

Общим итогом исследования является предложение модели эффективного социального пакета, который включает базовые компоненты: ДМС, оплата питания, компенсация фитнеса, профессиональное обучение и повышение квалификации за счет организации, гибкие условия труда, а также дополнительные составляющие: поддержка семей сотрудников, программы лояльности, консультативная помощь на рабочем месте.

Таким образом, социальный пакет трансформируется из дополнительных выплат в необходимый элемент системы управления персоналом в условиях кадрового дефицита. Следовательно, изучение практик крупных ИТ-компаний в области формирования структуры социальных пакетов – не просто академический интерес, а практический инструмент для создания привлекательного и экономически обоснованного предложения, способного привлекать и удерживать топовых специалистов в разных отраслях национальной экономики.

### Список литературы

1. *Вирина И.В.* Особенности кадровой политики в условиях дефицита рабочей силы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 9-1. – С. 575–580.
2. *Ганиева А.К., Шевчук Д.Н.* Цифровые инструменты удержания персонала // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2024. – № 3 (85). – С. 57–63.
3. *Царева Н.А., Лутченко А.С.* Привлечение и удержание персонала: современные подходы и методы // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6 (59). – С. 726–731.
4. *Александрова Н.А.* Инструменты удержания ИТ-специалистов в условиях трансформации рынка труда // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 1.
5. *Попова О.Д.* Роль социального пакета как инструмента стимулирования труда персонала современной компании // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 109-6. – С. 21–23.
6. *Макарова Н.В., Мангулов А.О.* Социальный пакет для сотрудников как один из способов мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-1 (119). – С. 150–155.
7. *Мишкилеева А.Д.* Влияние социальной политики современной организации на социальное самочувствие работников // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2024. – № 4 (16). – С. 148–156.
8. *Фомин О.А., Раганиян А.А.* Эффективные HR-стратегии в условиях дефицита ИТ-кадров роль консалтинга и анализ современных тенденций // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 132–136.
9. *Савватеев Е.В.* Анализ влияния мотивационных программ на удержание персонала в предприятиях малого предпринимательства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 11-1. – С. 165–175.

### References

1. *Virina I.V.* Osobennosti kadrovoj politiki v usloviyah defcита rabochej sily // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – T. 14, № 9-1. – S. 575–580.
2. *Ganieva A.K., Shevchuk D.N.* Cifrovyje instrumenty uderzhaniya personala // Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta. – 2024. – № 3 (85). – S. 57–63.
3. *Careva N.A., Lutchenko A.S.* Privlechenie i uderzhanie personala: sovremennye podhody i metody // Vestnik Akademii znaniy. – 2023. – № 6 (59). – S. 726–731.
4. *Aleksandrova N.A.* Instrumenty uderzhaniya IT-specialistov v usloviyah transformacii rynka truda // Human Progress. – 2023. – T. 9, № 2. – S. 1.
5. *Popova O.D.* Rol' social'nogo paketa kak instrumenta stimulirovaniya truda personala sovremennoj kompanii // Tendencii razvitiya nauki i obrazovaniya. – 2024. – № 109-6. – S. 21–23.
6. *Makarova N.V., Mangulov A.O.* Social'nyj paket dlya sotrudnikov kak odin iz sposobov motivacii personala // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2025. – № 1-1 (119). – S. 150–155.

7. *Mishkileeva A.D.* Vliyanie social'noj politiki sovremennoj organizacii na social'noe samochuvstvie rabotnikov // Rossijskij nauchnyj zhurnal «Teleskop: zhurnal sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij». – 2024. – № 4 (16). – S. 148–156.

8. *Fomin O.A., Raganyan A.A.* Effektivnye HR-strategii v usloviyah deficita IT-kadrov rol' konsaltinga i analiz sovremennykh tendencij // Finansovye rynki i banki. – 2025. – № 2. – S. 132–136.

9. *Savvateev E.V.* Analiz vliyaniya motivacionnykh programm na uderzhanie personala v predpriyatiyah malogo predprinimatel'stva // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – T. 14, № 11-1. – S. 165–175.

Статья поступила в редакцию: 05.11.2025

Received: 05.11.2025

Статья принята к публикации: 07.11.2025

Accepted: 07.11.2025