

УДК 005.9

DOI: 10.34670/AR.2026.89.66.088

Ожидания выпускников технических университетов от работодателей в условиях цифровой трансформации: влияние корпоративных коммуникаций и HR-бренда на выбор места работы

Литвинова Юлия Александровна

Студент,
Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»,
101000, Российская Федерация, Москва, ул. Мясницкая, 20;
e-mail: julia.litvinova.00@mail.ru

Аннотация

Предмет работы – механизм влияния корпоративных коммуникаций и HR-бренда на выбор первого места работы выпускниками технических университетов в условиях цифровой трансформации найма. Расчёты опираются на вторичный анализ открытых данных Росстата за 2024–2025 гг., аналитики hh.ru по итогам 2025 г. и опросов соискателей и студентов 2025–2026 гг., а также на авторскую модель многокритериального выбора: интегральный индекс привлекательности работодателя рассчитан взвешенной аддитивной свёрткой шести критериев с последующим разложением межпрофильных различий методом цепных подстановок и сценарным пересчётом весов. Расчёт на трёх модельных профилях работодателя дал интегральную оценку 72,17 у профиля с наиболее открытыми коммуникациями против 69,36 у профиля с максимальной стабильностью занятости и 58,57 у профиля средней инженерной компании. Отставание по стабильности в 36,9 пункта перекрывается совокупным преимуществом по гибкости, коммуникационной открытости и цифровой зрелости, причём на коммуникационную составляющую приходится около трети компенсирующего вклада. Пороговый расчёт показал, что при базовом распределении весов рост открытости коммуникаций не выводит отстающий профиль на уровень лидера: требуемое значение выходит за пределы шкалы оценивания. Коммуникационная прозрачность усиливает уже сформированное предложение работодателя и меняет ранжирование близких по условиям компаний, однако не замещает уровень оплаты и предсказуемость занятости.

Для цитирования в научных исследованиях

Литвинова Ю.А. Ожидания выпускников технических университетов от работодателей в условиях цифровой трансформации: влияние корпоративных коммуникаций и HR-бренда на выбор места работы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 6А. С. 962-970. DOI: 10.34670/AR.2026.89.66.088

Ключевые слова

HR-бренд, корпоративные коммуникации, выпускники технических университетов, цифровая трансформация, ценностное предложение работодателя, выбор места работы, привлекательность работодателя, рынок труда, управление персоналом.

Введение

Дефицит рабочей силы в российской экономике к 2026 г. приобрёл устойчивый характер: по данным Росстата, уровень безработицы в 2025 г. опустился до 2,2 % против 2,5 % годом ранее, а номинальная начисленная заработная плата за тот же период выросла на 12,68 % [Хурматуллина, 2026]. Формально сложился рынок соискателя. Конкуренция за отдельные группы кандидатов распределена при этом неравномерно: по аналитике hh.ru, за 2025 г. соотношение числа резюме и вакансий изменилось с 4,8 до 8 при среднегодовом значении около 6, а нехватку требуемых навыков у кандидатов зафиксировали 93 % работодателей, разместивших за год свыше 10 млн вакансий. Выпускник технического университета выходит на этот рынок с высокой формальной востребованностью и почти без опыта сопоставления работодателей между собой.

Объяснения выбора места работы в специальной литературе расходятся по меньшей мере на три линии. Компенсационная трактовка связывает решение с уровнем и структурой вознаграждения; Т. Б. Зыкова и Т. А. Куприянова [Зыкова, Куприянова, 2024] предлагают привязывать доплаты молодым работникам к измеримой результативности, разделяя стаж до 1,5 лет и свыше. Вторая линия отводит решающую роль ценностному предложению работодателя: В. Н. Пуляева [Пуляева, 2020] показывает, что близкие по отрасли организации расходятся прежде всего в наборе нематериальных обещаний. Третья линия – коммуникационная. В работе Д. Г. Кучерова и В. С. Цыбовой [Кучеров, Цыбова, 2022] брендинг компании-работодателя разложен на стратегические практики и операционные, куда отнесены коммуникационные программы и каналы. Семь типов трудовых ценностей студентов российских вузов – два внутренних и пять внешних – выделены А. А. Поплавской [Поплавская, 2022], причём у обучающихся инженерным направлениям сильнее выражена ориентация на саморазвитие. Работодатели, судя по интервью, собранным Н. С. Соловьевой и А. Д. Петровой [Соловьева, Петрова, 2026], описывают младшую когорту через идеалистические ожидания. Речь в этих оценках идёт о балансе труда и личной жизни и о скорости самореализации.

Соотношение оплаты, стабильности и коммуникационной открытости в решении выпускника количественно не разграничено, и позиции, отдающие приоритет HR-бренду, нуждаются в дополнительной верификации. Ниже оценивается вклад коммуникационной составляющей в привлекательность работодателя для выпускника технического университета и определяются условия, при которых этот вклад перекрывает отставание по вознаграждению и предсказуемости занятости.

Материалы и методы исследования

Информационную основу расчётов составили открытые данные за 2022–2026 гг. Использованы показатели занятости и безработицы Росстата за 2024–2025 гг., аналитика hh.ru по итогам 2025 г. (структура спроса, число размещённых вакансий, динамика соотношения резюме и вакансий), результаты опроса соискателей о каналах получения сведений о работодателе, опубликованные в апреле 2026 г., и итоги опроса 8 тыс. студентов 40 российских университетов о приоритетах при выборе первого места работы (2025 г.). Отраслевой фон сформирован публикациями 2020–2026 гг. по рынку труда, управлению персоналом и брендингу работодателя.

Расчётная часть выполнена на авторской модели многокритериального выбора. Интегральный индекс привлекательности работодателя получен взвешенной аддитивной

свёрткой шести критериев, оценённых по шкале 0–100; веса заданы автором пропорционально частоте упоминания соответствующих факторов в открытых опросах 2025–2026 гг. и в сумме дают 1,00. Сопоставлялись три модельных профиля работодателя без отраслевой и территориальной идентификации: крупная производственная компания технологического сектора (профиль А), средняя инженерная компания (профиль В) и быстрорастущая ИТ-компания (профиль С). Различия между профилями разложены методом цепных подстановок с поочерёдной заменой частных оценок при фиксированных весах. Дополнительно выполнены сценарный пересчёт при перераспределении весов между вознаграждением и коммуникационной открытостью и расчёт порогового значения открытости, при котором отстающий профиль сравнивается с лидером.

Результаты и обсуждение

Прикладное содержание HR-бренда раскрывается через два разных набора инструментов. Н. А. Царева [Царева, 2022] классифицирует бренды работодателя по уровню сформированности и по интенсивности коммуникации на рынке труда, отводя социальным сетям основную роль в продвижении. Технологическая сторона отбора меняется одновременно с коммуникационной. О. П. Овчинникова и Д. В. Лебедева [Овчинникова, Лебедева, 2024] описывают распространение алгоритмических инструментов подбора и связанные с ними непрозрачность решений и смещение оценки. Для выпускника без подтверждённого профессионального опыта непрозрачность отбора повышает вероятность отсева на первом шаге, и восполняется она преимущественно избыточностью открытой информации о требованиях вакансии.

Дефицит кадров перераспределяет переговорную силу сторон. Структурные диспропорции российского рынка труда 2015–2024 гг. прослежены Т. А. Костеньковой [Костенькова, 2025], которая связывает рекордно низкую безработицу с сокращением численности населения в трудоспособном возрасте. Оценку, по которой более 70 % работодателей отмечают удлинение сроков закрытия вакансий, а 37 % обеспокоены текучестью, приводят Е. Г. Калабина и Н. А. Ананьина [Калабина, Ананьина, 2024]; в том же ряду перечислены типовые просчёты подбора, включая расхождение описания вакансии с фактическими условиями работы. Цифровизация занятости, по М. В. Мусимович [Мусимович, 2025], одновременно расширяет гибкие формы занятости и усиливает неравенство в доступе к качественным рабочим местам. Сложение этих процессов даёт эффект, значимый для молодого кандидата: обещание, зафиксированное в вакансии, стало проверяемым через отзывы, профессиональные сообщества и публичный контент компаний.

Подготовительная сторона вопроса изучена подробнее коммуникационной. Р. Р. Хузяметов и Г. Ф. Ромашкина [Хузяметов, Ромашкина, 2022] на материале 50 полуструктурированных интервью выделяют три стратегии развития навыков трудоустраиваемости и фиксируют недоиспользование межличностных навыков как профессионального ресурса. Территориальная сторона выбора связана с неравномерностью технологического обновления производств: Е. А. Зевелева [Зевелева, 2025] соотносит региональные различия в уровне автоматизации с дифференциацией заработных плат и направлениями миграционных потоков рабочей силы. Мотивационный профиль младшей когорты сводится к гибкости графика, содержательности задач и нематериальным стимулам [Касимова, 2025], а неудовлетворённая потребность в развитии прямо связана с уходом

молодых сотрудников – такой вывод сделан Н. В. Сербиной и О. Г. Малыгиной [Сербина, Малыгина, 2023] по итогам опроса 2023 г. Инструменты удержания разобраны в отраслевой литературе заметно подробнее инструментов привлечения выпускников.

Коммуникационный контур выбора фиксируется опросными данными 2026 г. Две трети респондентов отслеживают контент компаний, в которых потенциально хотели бы работать; треть считает, что публикации сотрудников повышают доверие к работодателю. Влияние публичной активности руководителей на предпочтение бренда отмечает четверть опрошенных. Распределение источников сведений о работодателе и запрос аудитории к их содержанию приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Источники сведений о работодателе и запрос молодой аудитории к их содержанию, 2026 г.

Позиция	Доля респондентов, %
Telegram-каналы компаний	47
Официальный сайт компании	32
Сообщества во «ВКонтакте»	30
Страница работодателя на hh.ru	28
Профессиональная сеть «Сетка»	15
Запрос на вакансию с зарплатной вилкой и описанием льгот	63
Запрос на реальные истории сотрудников	59
Улучшение мнения о компании после участия в её мероприятиях	63
То же в возрастной группе 18–24 лет	79

Источник: составлено автором по данным опроса соискателей hh.ru и профессиональной сети «Сетка», апрель 2026 г.

Запрос аудитории сосредоточен на операционном слое коммуникации. Зарплатная вилка и описание льгот собирают 63 % ответов, повседневные истории сотрудников – 59 %. Корпоративный сайт, десятилетиями считавшийся основной площадкой представления работодателя, уступает мессенджеру почти в полтора раза (32 % против 47 %). Смещение к каналам с высокой частотой обновления и низким порогом входа означает, что HR-бренд предъявляется кандидату потоком разрозненных подтверждений, каждое из которых поддаётся самостоятельной проверке.

Возрастной срез усиливает наблюдение. Улучшение мнения о компании после участия в её мероприятиях отмечают 63 % респондентов, а в группе 18–24 лет – 79 %, то есть на 16 п. п. больше. Эта группа формирует основной поток выпускников технических направлений, и для неё прямой контакт с работодателем даёт прирост доверия, который текстовая коммуникация не воспроизводит.

Сведение разнородных факторов к сопоставимой шкале выполнено через интегральный индекс привлекательности работодателя (ИПР):

$$\text{ИПР} = \sum w_i \cdot s_i, \quad \sum w_i = 1,00, \quad s_i \in [0, 100] \quad (1)$$

где s_i – оценка профиля работодателя по i -му критерию, w_i – вес критерия. Наибольший вес получил уровень и прозрачность вознаграждения (0,27), далее следуют стабильность и предсказуемость занятости (0,21), гибкость графика и формата работы (0,17), возможности развития и наставничество (0,15), открытость корпоративных коммуникаций (0,13) и цифровая зрелость рабочих процессов (0,07). Частные оценки трёх модельных профилей и результат

свёртки приведены в табл. 2.

Таблица 2 - Модельная оценка привлекательности трёх профилей работодателя для выпускника технического университета

Критерий	Вес	Профиль А	Профиль В	Профиль С
Уровень и прозрачность вознаграждения	0,27	78,4	61,7	83,9
Стабильность и предсказуемость занятости	0,21	84,1	66,9	47,2
Гибкость графика и формата работы	0,17	52,3	63,4	79,6
Возможности развития и наставничество	0,15	71,6	55,2	68,3
Открытость корпоративных коммуникаций	0,13	49,8	41,5	74,1
Цифровая зрелость рабочих процессов	0,07	63,2	48,7	88,5
Интегральный индекс привлекательности	1,00	69,36	58,57	72,17

Источник: расчёты автора

Расчёт даёт неочевидное ранжирование. Профиль С, уступающий по стабильности занятости 36,9 пункта, получает наивысшую интегральную оценку 72,17 против 69,36 у профиля А. Разрыв невелик – 2,81 пункта, около 4 % от уровня лидера, – однако его знак противоречит распространённому представлению о приоритете надёжности работодателя для начинающего специалиста. Профиль В отстаёт от лидера на 13,60 пункта, не имея выраженного преимущества ни по одному критерию.

Абсолютный вклад коммуникационного критерия в итоговую оценку составляет 9,63 пункта у профиля С, 6,47 у профиля А и 5,40 у профиля В, что соответствует 13,3, 9,3 и 9,2 % интегрального индекса. Открытость коммуникаций работает как самый подвижный компонент оценки: его значение задаётся управленческим решением о раскрытии информации и слабо связано с отраслевой позицией компании или её финансовым результатом, поэтому изменяется быстрее прочих.

Эластичность индекса по частной оценке рассчитана как отношение взвешенного вклада критерия к итоговому значению. По коммуникационной открытости она равна 0,133 для профиля С и 0,093 для профиля А, по вознаграждению – 0,314 и 0,305 соответственно. Отдача от раскрытия информации выше у того работодателя, который уже ведёт открытую коммуникацию: прирост на 1 % даёт ему 0,133 % интегральной оценки против 0,093 % у профиля с закрытой коммуникацией. Доведение открытости профиля В до уровня лидера, до 74,1 пункта, поднимает его индекс на 4,24 пункта, до 62,81, и всё же оставляет ниже профиля А.

Структура разрыва между лидером и профилем А раскрывается разложением по критериям (табл. 3).

Таблица 3 - Разложение разрыва интегральных индексов профилей С и А методом цепных подстановок

Критерий	Разность частных оценок, пунктов	Вклад в разрыв индекса, пунктов
Уровень и прозрачность вознаграждения	5,5	+1,49
Стабильность и предсказуемость занятости	-36,9	-7,75
Гибкость графика и формата работы	27,3	+4,64
Возможности развития и наставничество	-3,3	-0,50
Открытость корпоративных коммуникаций	24,3	+3,16
Цифровая зрелость рабочих процессов	25,3	+1,77
Суммарный разрыв	-	+2,81

Источник: расчёты автора

Отрицательный вклад стабильности в 7,75 пункта перекрывается тремя положительными компонентами суммарно на 9,57 пункта, из которых на открытость коммуникаций приходится 3,16, или 33,0 % компенсирующего эффекта. Вознаграждение при этом почти нейтрально, поскольку превышение в 5,5 пункта по частной оценке даёт лишь 1,49 пункта индекса, поскольку профили близки по стартовым предложениям. Компенсацию обеспечивает сочетание гибкости, информационной открытости и технологического уровня рабочих процессов при почти нулевом участии денежной составляющей.

Устойчивость результата проверена сценарным пересчётом весов. При смещении приоритетов аудитории, когда вес вознаграждения снижается с 0,27 до 0,20, а вес коммуникационной открытости повышается с 0,13 до 0,20, индексы принимают значения 67,36 (А), 57,16 (В) и 71,48 (С). Разрыв между лидером и профилем А увеличивается с 2,81 до 4,12 пункта, прирост – 1,31 пункта. Ранжирование профилей при этом сохраняется.

Пороговый расчёт очерчивает границу возможностей коммуникационного инструмента. Чтобы профиль В сравнялся с профилем А при базовом распределении весов, его оценка открытости коммуникаций должна вырасти с 41,5 до 124,5 пункта, что выходит за пределы столбальной шкалы. При сценарных весах порог опускается до 92,5 пункта и формально достижим, но требует раскрытия информации сверх лучшей наблюдаемой практики. Коммуникационная политика, следовательно, изменяет положение работодателя внутри группы близких по условиям компаний, а разрыв в 10 и более пунктов интегрального индекса не закрывает.

Полученные соотношения складываются в пользу интегративной трактовки выбора, обозначенной в начале работы. Коммуникационная и компенсационная линии объяснения не альтернативны: открытость коммуникаций действует как множитель уже существующего предложения, а её вклад в интегральную оценку – порядка 9–13 % – сопоставим с вкладом критерия профессионального развития и вдвое уступает вкладу вознаграждения. Для выпускника технического университета, не имеющего опыта работы, публичная информация о работодателе выполняет функцию замещающего сигнала: при невозможности проверить условия изнутри проверяется их описание снаружи.

Отсюда вытекает и объяснение расхождения ожиданий, фиксируемого работодателями. Требование зарплатнойвилки, описания льгот и достоверных историй сотрудников читается как запрос на снижение неопределённости, а не как завышенная требовательность. Профиль с максимальной стабильностью занятости проигрывает профилю с открытыми коммуникациями ровно в той мере, в какой стабильность остаётся ненаблюдаемой для внешнего кандидата, тогда как гибкость графика, содержание задач и цифровая оснащённость предъявляются публично и проверяются до подачи отклика.

Заключение

Расчёт на трёх модельных профилях показал, что при близких стартовых условиях вознаграждения ранжирование определяет сочетание гибкости и информационной открытости. Профиль, уступающий по предсказуемости занятости более чем на треть шкалы, получает наивысшую оценку за счёт компенсирующих компонентов, треть которых обеспечивает коммуникационная составляющая. Ожидания выпускников технических университетов к росту денежных требований не сводятся.

Ограничив вклад коммуникаций примерно десятой частью интегральной оценки, модель

указывает и на его особый статус. Прочие критерии закреплены отраслевым положением компании, её финансовым состоянием и производственным укладом; открытость коммуникаций управляется решением о раскрытии информации и меняется в пределах одного планового цикла. Отсюда и наибольший прирост привлекательности на единицу управленческого усилия.

Пороговый расчёт очерчивает предел этого инструмента: разрыв интегральных индексов свыше 10 пунктов коммуникационными средствами не закрывается ни при базовом, ни при смещённом распределении весов. Работодатель, отстающий по вознаграждению и стабильности одновременно, за счёт коммуникационной активности перемещается внутри своей группы, но не переходит в верхнюю.

Результат разводит два тезиса, которые в литературе нередко смешиваются. HR-бренд не выступает самостоятельным фактором выбора наравне с оплатой труда; он функционирует как механизм верификации остальных факторов, снижающий неопределённость решения кандидата, не имеющего опыта для самостоятельной оценки предложения. Коммуникационная прозрачность повышает привлекательность ровно постольку, поскольку делает уже имеющиеся условия наблюдаемыми до трудоустройства.

Наибольшую отдачу коммуникационные вложения дают при публикации проверяемых сведений – диапазона вознаграждения, условий графика, описания рабочих задач и профессиональных траекторий сотрудников. В группе 18–24 лет прямой контакт с работодателем на его мероприятиях улучшает мнение о компании в 79 % случаев. Перенос расходов с имиджевых форматов на операционные при неизменном бюджете меняет положение работодателя в оценке выпускника сильнее, чем сопоставимое по стоимости повышение стартового оклада.

Библиография

1. Зевелева Е.А. Региональные различия в уровне автоматизации производств и их воздействие на пространственное развитие заработной платы и миграционные потоки рабочей силы // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 7. С. 82–92.
2. Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 10. С. 2859–2884. DOI: 10.18334/ce.18.10.121727
3. Калабина Е.Г., Ананьина Н.А. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11. № 2. С. 677–690. DOI: 10.18334/lim.11.2.121035
4. Касимова М.З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 3. С. 335–346. DOI: 10.18334/et.12.3.122872
5. Костенькова Т.А. Проблемы развития российского рынка труда в условиях нестабильности и новых трендов // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 5. С. 597–616. DOI: 10.18334/et.12.5.123250
6. Кучеров Д.Г., Цыбова В.С. Брендинг компании-работодателя в условиях пандемии COVID-19 в российских компаниях // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 1. С. 108–126. DOI: 10.21638/spbu18.2022.105
7. Мусимович М.В. Цифровизация рынка труда: потенциальные перспективы и риски для участников трудовых отношений // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 4. С. 417–434. DOI: 10.18334/et.12.4.122983
8. Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // Вопросы управления. 2024. № 4. С. 55–66. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-4-55-66
9. Поплавская А.А. Факторы формирования внутренних и внешних трудовых ценностей студентов российских вузов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2022. № 2. DOI: 10.14515/monitoring.2022.2.2071
10. Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании HR-бренда // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 3. С. 659–676. DOI: 10.18334/epp.10.3.100591
11. Сербина Н.В., Малыгина О.Г. Управление личностным развитием как фактор удержания сотрудников в организации // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1323–1336. DOI: 10.18334/lim.10.4.119112
12. Соловьева Н.С., Петрова А.Д. Инаковость поколения Z на рабочем месте: поведенческие и ценностные

- особенности в глазах работодателей // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2026. № 2. С. 24–45. DOI: 10.14515/monitoring.2026.2.3064
13. Хурматуллина А.Ф. Дефицит кадров как новая реальность российского рынка труда // Креативная экономика. 2026. Т. 20. № 4. С. 791–806. DOI: 10.18334/ce.20.4.124979
14. Хузяхметов Р.Р., Ромашкина Г.Ф. Навыки трудоустраиваемости студентов: стратегии развития // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 3. С. 69–83. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-3-69-83
15. Царева Н.А. Инструменты продвижения бренда работодателя // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 12. С. 4825–4838. DOI: 10.18334/ce.16.12.116605

Expectations of Technical University Graduates from Employers in the Context of Digital Transformation: The Influence of Corporate Communications and HR Brand on Job Choice

Yuliya A. Litvinova

Student,
National Research University "Higher School of Economics",
101000, 20, Myasnitskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: julia.litvinova.00@mail.ru

Abstract

The subject of the work is the mechanism of the influence of corporate communications and HR brand on the choice of the first job by graduates of technical universities in the context of digital transformation of hiring. The calculations are based on a secondary analysis of open data from Rosstat for 2024–2025, hh.ru analytics for 2025, and surveys of job seekers and students for 2025–2026, as well as on the author's multi-criteria choice model: the integral employer attractiveness index is calculated by a weighted additive convolution of six criteria with subsequent decomposition of inter-profile differences by the method of chain substitutions and scenario-based recalculation of weights. The calculation on three model employer profiles gave an integral score of 72.17 for the profile with the most open communications versus 69.36 for the profile with maximum employment stability and 58.57 for the profile of an average engineering company. The stability gap of 36.9 points is offset by the combined advantage in flexibility, communication openness, and digital maturity, with the communication component accounting for about one-third of the compensating contribution. The threshold calculation showed that with the basic distribution of weights, an increase in communication openness does not bring the lagging profile to the level of the leader: the required value goes beyond the assessment scale. Communication transparency strengthens an already formed employer offer and changes the ranking of companies that are close in terms of conditions, but does not replace the level of pay and predictability of employment.

For citation

Litvinova Yu.A. (2026) Ozhidaniya vypusknikov tekhnicheskikh universitetov ot rabotodateley v usloviyakh tsifrovoy transformatsii: vliyaniye korporativnykh kommunikatsiy i HR-brenda na vybor mesta raboty [Expectations of Technical University Graduates from Employers in the Context of Digital Transformation: The Influence of Corporate Communications and HR Brand on Job Choice]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (6A), pp. 962-970. DOI: 10.34670/AR.2026.89.66.088

Keywords

HR brand, corporate communications, technical university graduates, digital transformation, employee value proposition, job choice, employer attractiveness, labor market, personnel management.

References

1. Kalabina, E. G., & Ananina, N. A. (2024). Novyye vyzovy rynka truda: kak tekhnologii i defitsit kadrov menyayut podbor i uderzhaniye personala [New challenges of the labour market: How technologies and personnel shortage change recruitment and retention]. *Liderstvo i menedzhment*, *11*(2), 677–690. DOI: 10.18334/lim.11.2.121035
2. Kasimova, M. Z. (2025). Razrabotka effektivnoy sistemy motivatsii dlya pokoleniya Z: analiz i prakticheskiye rekomendatsii [Developing an effective motivation system for Generation Z: Analysis and practical recommendations]. *Ekonomika truda*, *12*(3), 335–346. DOI: 10.18334/et.12.3.122872
3. Khurmatullina, A. F. (2026). Defitsit kadrov kak novaya realnost rossiyskogo rynka truda [The labour shortage as a new reality of the Russian labour market]. *Kreativnaya ekonomika*, *20*(4), 791–806. DOI: 10.18334/ce.20.4.124979
4. Khuziakhmetov, R. R., & Romashkina, G. F. (2022). Navyki trudoustraivayemosti studentov: strategii razvitiya [Students' employability skills: Development strategies]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, *31*(3), 69–83. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-3-69-83
5. Kostenkova, T. A. (2025). Problemy razvitiya rossiyskogo rynka truda v usloviyakh nestabilnosti i novykh trendov [Problems of the Russian labour market development amid instability and new trends]. *Ekonomika truda*, *12*(5), 597–616. DOI: 10.18334/et.12.5.123250
6. Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. (2022). Brending kompanii-rabotodatelia v usloviyakh pandemii COVID-19 v rossiyskikh kompaniyakh [Employer branding under COVID-19 pandemic in Russian companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, *20*(1), 108–126. DOI: 10.21638/spbu18.2022.105
7. Musimovich, M. V. (2025). Tsifrovizatsiya rynka truda: potentsialnyye perspektivy i riski dlya uchastnikov trudovykh otnosheniy [Digitalization of the labour market: Potential prospects and risks for participants in labour relations]. *Ekonomika truda*, *12*(4), 417–434. DOI: 10.18334/et.12.4.122983
8. Ovchinnikova, O. P., & Lebedeva, D. V. (2024). Iskusstvennyy intellekt v upravlenii personalom: vozmozhnosti i ugrozy [Artificial intelligence in human resource management: Opportunities and threats]. *Voprosy upravleniya*, (4), 55–66. DOI: 10.22394/2304-3369-2024-4-55-66
9. Poplavskaya, A. A. (2022). Faktory formirovaniya vnutrennikh i vneshnikh trudovykh tsennostey studentov rossiyskikh vuzov [Factors shaping intrinsic and extrinsic work values of Russian university students]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskiye i sotsialnyye peremeny*, (2). DOI: 10.14515/monitoring.2022.2.2071
10. Pulyaeva, V. N. (2020). Rol tsennostnogo predlozheniya rabotodatelia v formirovaniya HR-brenda [The role of an employer's value proposition in building an HR brand]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, *10*(3), 659–676. DOI: 10.18334/epp.10.3.100591
11. Serbina, N. V., & Malygina, O. G. (2023). Upravleniye lichnostnym razvitiyem kak faktor uderzhaniya sotrudnikov v organizatsii [Personal development management as a factor of employee retention in the organization]. *Liderstvo i menedzhment*, *10*(4), 1323–1336. DOI: 10.18334/lim.10.4.119112
12. Solovyeva, N. S., & Petrova, A. D. (2026). Inakovost pokoleniya Z na rabochem meste: povedencheskiye i tsennostnyye osobennosti v glazakh rabotodateley [The otherness of Generation Z in the workplace: Behavioural and value features in the eyes of employers]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskiye i sotsialnyye peremeny*, (2), 24–45. DOI: 10.14515/monitoring.2026.2.3064
13. Tsareva, N. A. (2022). Instrumenty prodvizheniya brenda rabotodatelia [Employer's brand promotion tools]. *Kreativnaya ekonomika*, *16*(12), 4825–4838. DOI: 10.18334/ce.16.12.116605
14. Zeveleva, E. A. (2025). Regionalnyye razlichiya v urovne avtomatizatsii proizvodstv i ikh vozdeystviye na prostranstvennoye razvitiye zarabotnyye platy i migratsionnyye potoki rabochey sily [Regional differences in the level of production automation and their impact on spatial development, wages and labour migration flows]. *Voprosy prirodopolzovaniya*, *4*(7), 82–92.
15. Zykova, T. B., & Kupriyanova, T. A. (2024). Voprosy stimulirovaniya truda molodykh spetsialistov [Issues of labour incentives for young specialists]. *Kreativnaya ekonomika*, *18*(10), 2859–2884. DOI: 10.18334/ce.18.10.121727