

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
SOCIOLOGY OF MANAGEMENT AND SOCIAL TECHNOLOGIES

УДК 316.33

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-4



Исследовательская статья

Гайдукова Г. Н.

Человеческий капитал студенческой молодежи
как предмет маркетинга персонала

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
Средний проспект Васильевского острова, дом 57/43, Санкт-Петербург, 199178, Россия
gaidukova-gn@ranepa.ru

Аннотация. *Актуальность* заявленной проблематики исследования определяется особой ролью студенческой молодежи как основного двигателя в наращивании и обновлении человеческого капитала страны, формирующего тем самым фундамент ее долгосрочной стабильности и модернизационного потенциала. Завышенные ожидания (в первую очередь зарплатные) при выходе на рынок труда ведут к неудачам в поисках работы, которые, в свою очередь, в определенной мере снижают человеческий капитал студентов появляющимися сомнениями в своих возможностях, квалификации и даже правильности выбора профессии. Правильно выстроенный маркетинг персонала помогает скорректировать ожидания студентов, предоставив им четкое понимание карьерных перспектив, тем самым сохранив и приумножив их человеческий капитал. *Научная проблема* заключается в противоречии между необходимостью развития и реализации человеческого капитала студенческой молодежи на современном рынке труда и дефицитом практики применения механизмов HR-маркетинга, позволяющего целенаправленно привлекать, развивать и удерживать молодежные кадры. Постановка и перспективы решения проблемы связаны с необходимостью эмпирически проанализировать опыт реализации человеческого капитала студенческой молодежи и определить ключевые точки приложения к указанному процессу инструментов маркетинга персонала. Для концептуализации в работе были использованы общие и частные *методы* научного исследования (анализ, синтез, аналогия, сравнение, конкретизация, метод формально-логического анализа, графический, структурно-функциональный методы), а также комплекс социологических методов исследования (анкетный опрос, полуструктурированное глубинное интервью). *Научные результаты.* Осмысление специфики процессов реализации человеческого капитала студенческой молодежи позволяет сделать вывод о необходимости его рассмотрения как отдельной категории, что обусловлено наличием ряда особенностей по сравнению с другими возрастными группами. Применение социологических методов позволило дополнить проведенный анализ и обосновать основные инструменты маркетинга персонала, направленные как на привлечение, так и на удержание и повышение вовлеченности молодежи в деятельность работодателя. *Выводы.* Суммарно человеческий капитал молодежи

отличает сочетание высокой обучаемости, цифровых и инновационных компетенций с дефицитом опыта, ресурсов и устойчивых социальных связей. Это делает молодое поколение одновременно главным драйвером трансформаций и наиболее чувствительной группой к структурным дисбалансам рынка труда. HR-маркетинг может выступить связующим звеном («мостом») между потенциальным человеческим капиталом студенческой молодежи и его практической реализацией в экономике. Его грамотное применение ускоряет превращение знаний и навыков в продуктивный труд, укрепляя конкурентоспособность компаний и национальной экономики в целом.

Ключевые слова: студенческая молодежь; человеческий капитал; маркетинг персонала; рынок труда; реализация человеческого капитала

Информация для цитирования: Гайдукова Г. Н. Человеческий капитал студенческой молодежи как предмет маркетинга персонала // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 3. С. 243-262. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-4.

Research article

Galina N. Gaidukova 

Human capital of student youth as a subject of personnel marketing

RANEPА St. Petersburg – Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
57/43 Sredny Ave., Vasilievsky Island, St. Petersburg, 199178, Russia
gaydukova-gn@ranepa.ru

Abstract. The *relevance* of the stated research problem is determined by the special role of student youth as the main engine in building up and updating the country's human capital, thereby forming the foundation of its long-term stability and modernization potential. Inflated expectations (primarily regarding salary) when entering the labour market can lead to unsuccessful job searches. This can reduce students' human capital by casting doubt on their capabilities, qualifications, and even the suitability of their chosen profession. Correctly structured personnel marketing helps to adjust students' expectations, providing them with a clear understanding of career prospects, thereby preserving and increasing their human capital. *The scientific problem* lies in the contradiction between the need to develop and implement the human capital of student youth in the modern labor market and the lack of practice in applying HR marketing mechanisms that allow for targeted attraction, development and retention of young personnel. The formulation and prospects for solving the problem are associated with the need to analyse the experience of implementing human capital among student youth empirically, and to determine the key points of applying personnel marketing tools to this process. For conceptualization, the work used general and specific *methods* of scientific research (analysis, synthesis, analogy, comparison, specification, the method of formal-logical analysis, graphic, structural-functional methods), as well as a set of sociological research methods (questionnaire survey, semi-structured in-depth interview). *Research Results.* Understanding the specifics of the processes of implementing the human capital of student youth allows us to conclude that it is necessary to consider it as a separate category, which is due to the presence of a number of features in comparison with other age groups. The use of sociological methods made it possible to supplement the analysis and substantiate the main tools of personnel

marketing aimed at both attracting and retaining and increasing the involvement of young people in the activities of the employer. *Conclusions.* In total, the human capital of young people is distinguished by a combination of high learning ability, digital and innovative competencies with a deficit of experience, resources and stable social connections. This makes the younger generation both the main driver of transformations and the most sensitive group to structural imbalances in the labor market. HR marketing can act as a link (“bridge”) between the potential human capital of student youth and its practical implementation in the economy. Its competent application accelerates the transformation of knowledge and skills into productive work, strengthening the competitiveness of companies and the national economy as a whole.

Keywords: student youth; human capital; personnel marketing; labor market; implementation of human capital

Information for citation: Gaidukova, G. N. (2025), “Human capital of student youth as a subject of personnel marketing”, *Research Result. Sociology and management*, 11 (3), 243-262. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-4.

Введение (Introduction). Развитие человеческого капитала в современных условиях выступает мощнейшим фактором экономического процветания государства, повышения эффективности экономики и социально-экономического развития общества. Молодежь составляет наиболее динамичную, гибкую и перспективную часть этого капитала, т.к. именно в этом возрасте формируются профессиональные навыки, ценностные установки и модели поведения, не только определяющие потенциальное предложение рабочей силы, но и траекторию развития общества на десятилетия вперед.

Укрепление молодежного сегмента человеческого капитала становится критически важным для экономической диверсификации, технологического суверенитета и социальной гармонии. В долгосрочной перспективе эффективность национальных экономик во многом будет определяться тем, как рано и насколько качественно они начинают инвестировать в человеческий капитал молодежи, превращая ресурсы знаний, здоровья и мотивации в реальный инновационный и социальный эффект.

В свою очередь, студенческая молодежь выступает ключевым катализатором накопления и обновления человеческого капитала, обеспечивая долгосрочную устойчивость и

модернизационный потенциал государства. С одной стороны, возраст 18-24 года совпадает с фазой интенсивного накопления знаний, навыков и социального опыта, а университетская среда формирует «тройной» капитал: профессиональный (hard skills), социальный (нетворкинг, умение работать в командах) и культурный (ценности, креативность). С другой стороны, молодежь значительно более уязвима в финансовом и социальном отношении по сравнению с опытными коллегами¹. Завышенные ожидания (в первую очередь зарплатные) при выходе на рынок труда ведут к неудачам в поисках работы, которые, в свою очередь, в определенной мере снижают человеческий капитал студентов появляющимися сомнениями в своих возможностях, квалификации и даже правильности выбора профессии.

Одним из наиболее эффективных инструментов решения указанной проблемы может выступить маркетинг персонала как система инструментов и

¹ Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people [Online], available at: <https://www.ilo.org/publications/major-publications/global-employment-trends-youth-2022-investing-transforming-futures-young> (Accessed 4 May 2025).

технологий, посредством которых организация формирует и продвигает ценностное предложение работодателя, привлекает, развивает и удерживает целевые группы кандидатов. Говоря более конкретно о человеческом капитале студенческой молодежи, маркетинг персонала связывает воедино три ключевые подсистемы: бизнес (потребность в кадрах), университет (площадка накопления знаний) и самих студентов (носителей человеческого капитала). К сожалению, в настоящее время применение инструментов HR-маркетинга в отношении студенчества не нашло широко распространения в отечественной практике, несмотря на то что это обоудовыгодный механизм трудоустройства: для компании – это ресурс в долгим «жизненный циклом» (вложившись сегодня, работодатель получает лояльного и профессионального растущего сотрудника на годы вперед); для студентов – устранение разрыва «образование – работа», ранний карьерный рост.

Методология и методы (Methodology and Methods). Исследование базируется на комплексной методической основе, главными ориентирами которой выступили: теория поколений Нила Хоува и Уильяма Штрауса (Howe, Strauss, 2007), задавшая возрастно-культурный контекст анализа; структурный конструктивизм Пьера Бурдьё (Бурдьё, 2001), позволивший рассматривать социальные поля и формы капитала; теория человеческого капитала Гэри Беккера (Becker, 1964) и Теодора Шульца (Schultz, 1963), подчеркивающая значение инвестиций в знания и навыки. Дополняет эту триаду общенаучный системный подход, обеспечивающий целостное рассмотрение проблемы реализации человеческого капитала студенческой молодежи и интегрирующий социологические методы оценки.

Современные ученые продолжают исследования динамики накопления и

использования человеческого капитала молодежи. В частности, Е. А. Камышина определяет получение базового высшего образования как один из факторов формирования качественного человеческого капитала, а рынок труда относит к «принципиально новым каналам социализации, оказывающим сильное влияние на процессы формирования студенческой молодежи, ее адаптации в радикально меняющемся обществе» (Камышина, 2022: 439). В работах отечественных исследователей достаточно широко представлены качественные характеристики различных компонентов человеческого потенциала молодежи: С. В. Карпова предложила «систему мотивации молодежи к повышению качества жизни как фактору формирования человеческого капитала через внедрение принципов соблюдения здорового образа жизни» (Карпова, 2022); Л. Н. Боронина, А. А. Балясов (Боронина, Балясов, 2020), Л. Г. Титаренко (Титаренко, 2019), Е. Е. Ушенков (2020) рассматривали когнитивную составляющую; А. С. Юсупова (Юсупова, 2025), А. А. Boat, А. К. Syvertsen, P. C. Scales (Boat, Syvertsen, Scales, 2021) – социокультурный базис.

Конкретные поведенческие предрасположенности (диспозиции), характеризующие способы реализации молодыми людьми собственных жизненных выборов, проанализированы Ю. А. Зубок (Зубок, 2022), О. В. Сорокиным (Сорокин, 2020; 2022). В свою очередь, М. В. Рыбакова (Рыбакова, 2019), И. С. Шаповалова (Шаповалова, 2024), А. В. Andersson (Andersson, 2021) раскрыли ключевые проблемы развития молодежного человеческого потенциала.

Социологический аспект исследования профессиональных, карьерных и статусных ожиданий студентов представлены в научных трудах А. А. Алексеенко, К. В. Наливайко, Тянь Сяоюй (Алексеенко, Наливайко,

Тянь Сяюй, 2025), В. Ю. Бочарова, В. В. Гаврилук (Бочаров, Гаврилук, 2024), О.А. Золотиной, М. А. Серпуховой (Золотина, Серпухова, 2023), А. В. Кисиленко, И. С. Шаповаловой (Кисиленко, Шаповалова, 2023), Г. В. Леонидовой, А. В. Фетюкова (Леонидова, Фетюков, 2024), Е. М. Тарасовой (Тарасова, 2020), С. В. Хашаевой (Хашаева, 2023), которые стали основой для сопоставительного анализа данных нашего эмпирического исследования.

Отдельную группу представляют исследования, раскрывающие специфику адаптации молодежи на рынке труда в рамках концепции формирования человеческого капитала, как, например, в статье А. В. Зинич, О. С. Евдохина, О. В. Кондратьева (Зинич, Евдохина, Кондратьева, 2018), где систематизированы методические основания, позволяющие всесторонне отразить механизмы профессиональной адаптации, а также проведена комплексная диагностика и углубленный анализ проблемных аспектов при вхождении молодых людей на рынок труда.

В настоящее время достаточно редки исследования, рассматривающие человеческий капитал молодежи как предмет маркетинга персонала. В некоторых исследованиях предпринимаются попытки анализа особенностей применения маркетинга при подборе персонала в социальных сетях, в частности, в сети ВКонтакте, которая ориентирована именно на молодежную аудиторию (Мартынова, 2023; Павлова, Сергеева, 2020; Семина, 2020). Кроме того, У. А. Назаровой и Н. А. Грачевой (Назарова, Грачева, 2014) были предложены мероприятия по использованию регионального маркетинга для решения проблемы постобразовательной миграции. Однако, молодежь, в том числе студенческая, не выделяется как отдельная подсистема

HR-маркетинга, и соответственно, не актуализируются специфические инструменты воздействия на данную возрастную группу.

Целью работы выступает попытка эмпирически проанализировать опыт реализации человеческого капитала студенческой молодежи и определить ключевые точки приложения к указанному процессу инструментов маркетинга персонала.

Эмпирической базой выступило авторское социологическое исследование «Карьерные потребности и перспективы студенческой молодежи». Объектом исследования выступили в равной пропорции студенты гуманитарных специальностей Северо-Западного Института управления – филиал РАНХиГС г. Санкт-Петербург (N=200) и Белгородского государственного национального исследовательского университета (N=200), распределенные по полу и курсу обучения (ошибка выборки 1,96%, доверительная вероятность 95%). Количественный анализ был дополнен полуструктурированным глубинным интервью со студентами выпускного курса (N=20), направленным на выявление наиболее перспективных маркетинговых инструментов привлечения и удержания молодых людей в компаниях. Частотный анализ полученных в ходе опроса данных осуществлялся в программе IBM SPSS Statistics.

Методика реализуется в рамках количественной парадигмы: данные массового анкетного опроса позволяют комплексно отслеживать, каким образом опыт трудоустройства, ценность текущих практик и карьерные ожидания воздействуют на поведение индивида. В этом аналитическом поле обучение студента в университете трактуется как важный этап становления и развития его человеческого потенциала, интегрированного в общих жизненный путь.

Научные результаты и дискуссия (Research Results and Discussion). Человеческий капитал – это центральный фактор, связывающий экономический успех, устойчивость социальных систем и личное благополучие. В нашем исследовании под человеческим капиталом понимается совокупность производительных навыков (знаний, компетенций, физических

возможностей, мотивации), которыми человек обладает, может использовать для получения дохода на рынке труда, и которые повышают его способность создавать новую экономическую и социальную ценность. Структурно человеческий капитал может быть представлен следующими элементами (Рисунок 1):



Рисунок 1. Структурные элементы понятия «человеческий капитал»
Figure 1. Structural elements of the concept of “human capital”

В отличие от финансовых активов, человеческий капитал неотделим от самой личности, его нельзя продать или купить. Накопление человеческого капитала происходит на протяжении всей жизни индивида и представляет собой достаточно динамичный процесс развития, совершенствования и адаптации к меняющимся социально-экономическим условиям, обуславливающий экономическую продуктивность и социальную активность людей.

Рассмотрение молодежного человеческого капитала как отдельной категории обусловлена наличием ряда особенностей по сравнению с другими

возрастными группами. Во-первых, молодежь (в особенности студенческая) находится на так называемой «инвестиционной» стадии, когда большинство ресурсов времени и энергии направлено на обучение, получение квалификации, формирование универсальных навыков, тогда как у старших групп преобладает стадия «монетизации» (применение накопленного опыта) или «вывода человеческого капитала» (передача знаний и уход из активной занятости). Сложившийся тренд на непрерывное образование (Lifelong learning) в определенной части размывает указанное различие, но темпы и

возможности накопления навыков и компетенций остаются у молодых людей более высокими. Как следствие, во-вторых, как показывают нейрофизиологические исследования, скорость усвоения новой информации, переключаемость внимания и способность к многозадачности максимальны именно в молодом возрасте (Andersson, 2021). Это дает преимущество в освоении быстро меняющихся технологий (AI, big data, VR) и в переобучении. В-третьих, подрастающее поколение социализируется в цифровой среде, где навыки работы с информационными системами и коммуникационными платформами формируются органично, а не через дополнительное обучение. Это переводит конкурентную борьбу на уровень качественного использования данных, а не просто владения базовыми ИКТ-компетенциями. В-четвертых, необходимо отметить ограниченный социальный и финансовый капитал. Сеть профессиональных контактов, накопления и репутация только формируются, поэтому молодые специалисты более зависимы от наставничества, программ поддержки и доступности кредитных ресурсов. Старшие группы обладают расширенными социальным капиталом, который часто

компенсирует технологические или когнитивные ограничения. В-пятых, уязвимость на рынке труда – без опыта и с неопределенностью карьерных перспектив молодежь чаще сталкивается с неформальной занятостью, временными контрактами и повышенным уровнем безработицы.

Дизайн нашего исследования был построен в рамках попытки определить, в первую очередь, не уровень сформированности человеческого капитала студенческой молодежи, а специфику его реализации на рынке труда в современных условиях. Результаты массового опроса показали высокую активность молодежи в поисках работы, т.к. чем раньше и системнее студент начинает проявлять инициативу, тем выше его шансы выйти на рынок труда с релевантным опытом и устойчивыми профессиональными контактами. Так, во время своего обучения только 7,9% респондентов не пробовали устроиться на работу, а практически половина (47,6%) предприняли от 3 до 5 попыток (Рисунок 2). Примечательно, что по данным исследования (Демьянченко, 2018: 233) в 2016 году доля студентов, стремящихся к трудоустройству, составляла всего 24,7%.

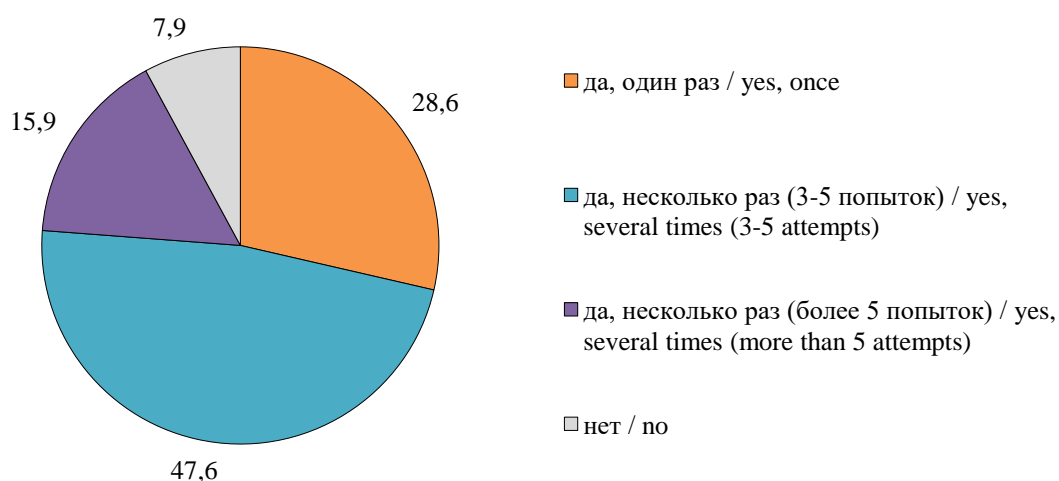


Рисунок 2. Распределение ответов респондентов на вопрос:

«Пытались ли Вы устроиться на работу во время Вашего обучения?», %

Figure 2. Respondents' answers to the question: "Did you try to find a job during your studies?", %

Полученные данные в целом согласуются с результатами общероссийских исследований, в которых отмечается, что «почти половина (45%) российских студентов колледжей и вузов работают параллельно с учебой, еще 39% пока не устроились, но ищут такую возможность» (Одинцов, 2024). Данные выборочного обследования рабочей силы (IV квартал 2023 г.), проводимого Федеральной службой государственной статистики, свидетельствуют, что 27% студентов очной формы обучения имеют оплачиваемую работу². В свою очередь, опрос, проведенный онлайн-платформой поиска работы и подбора персонала SuperJob (2023 г.), показал, что 54% студентов 3-5 курсов работают (36% – частичная занятость, 18% – полная занятость).

Таким образом, полученные данные свидетельствуют о существенном повышении активности студенческой молодежи на рынке труда и осознании, что трудоустройство во время учебы выступает не только способом обеспечения финансовой независимости, но и стратегическим шагом, который закладывает фундамент профессионального и личностного развития.

При выборе потенциального работодателя, помимо размера заработной платы и материальной мотивации (84,1% респондентов), студенты обращают особое внимание на карьерные перспективы (69,8%), комфортные условия труда (65,1%), возможности профессионального развития (61,9%) и удобный график (58,7%) – Рисунок 3.

Необходимо отметить, что исследование китайских студентов, дало схожие результаты: «для большинства студенческой молодежи будущая профессия, работа – то первоначально

высокая заработная плата (61%). Вторым по популярности стал ответ о возможности карьерного роста, об этом заявило почти 59% студенческой молодежи» (Алексеев, Наливайко, Тянь Сяюй, 2025: 8).

Исследование не выявило существенных расхождений при определении ключевых параметров потенциальных работодателей между студентами различных ВУЗов. В тоже время необходимо отметить, что студенты выпускных курсов большее внимание обращают на баланс между карьерой и личной жизнью (61,5% респондентов выпускников по сравнению с 52,8% молодых людей других курсов обучения), а также на гарантии долгосрочной занятости (34,6% и 8,3% соответственно).

Значение системы нематериального стимулирования как мощного инструмента эффективного управления персоналом компаний отмечается многими отечественными и зарубежными авторами (Бордунос, Завьялова, 2024; Иванова, 2020; Павленко, 2015; Banerjee, Bhattacharya, Bose, 2023; Cui, Yang, Ren, Lowry, Du, 2025). Однако, наше исследование показало, что, за исключением удобного графика работы (58,7%), система нематериального стимулирования находится в самом конце перечня факторов выбора потенциальных работодателей (4,8%). Причины сложившейся ситуации лежат на пересечении экономических, психологических и социокультурных трендов. Во-первых, экономический базис студенческой молодежи остается нерешенным. По пирамиде Маслоу приоритет отдается физиологическим и базовым социальным нуждам. Многие молодые люди арендуют жилье, самостоятельно оплачивают свое обучение, помогают семьям. Пока «подушка» финансовой безопасности не создана, нематериальное стимулирование воспринимается как приятный бонус, а не действенный механизм мотивации.

² Итоги выборочного обследования рабочей силы // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265> (дата обращения: 24.05.2025).



Рисунок 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «На что Вы обращаете особое внимание при выборе потенциального работодателя (отметьте не более 5 вариантов)?», %
Figure 3. Respondents' answers to the question: “What do you pay special attention to when choosing a potential employer (check no more than 5 options)?”, %

Во-вторых, современная молодежь выходит на рынок труда в среднем позже (из-за более длительного обучения), но стремится быстрее перейти к финансовой независимости, и денежное вознаграждение видится наиболее прямым путем. Одновременно с этим, родители, поддерживающие студента во время обучения, ожидают «окупаемости» образования, усиливая денежную установку.

В-третьих, молодежи присущ более короткий горизонт планирования. Они чаще меняют работодателей (job-hopping), а нематериальные стимулы обычно рассчитаны на долгосрочную лояльность. Если молодой человек планирует работать в компании 1-2 года, эти бонусы

обесцениваются. Кроме того, присутствует и ограниченное понимание ценности нематериальных стимулов – у студентов мало опыта, чтобы оценить пользу наставничества, расширенной медицинской страховки или пенсионных программ. Они видят немедленную выгоду в деньгах, тогда как долгосрочные эффекты требуют осознанности.

В-четвертых, существенную роль играет изменившаяся культура потребления и социальные сети. Цифровая среда транслирует образ успеха через материальные атрибуты (автомобили, гаджеты, путешествия, lifestyle), что усиливает фиксацию на доходе как ключевом индикаторе статуса.

Выявленная специфика студенческой молодежи (Рисунок 4).
подтверждается зарплатными ожиданиями

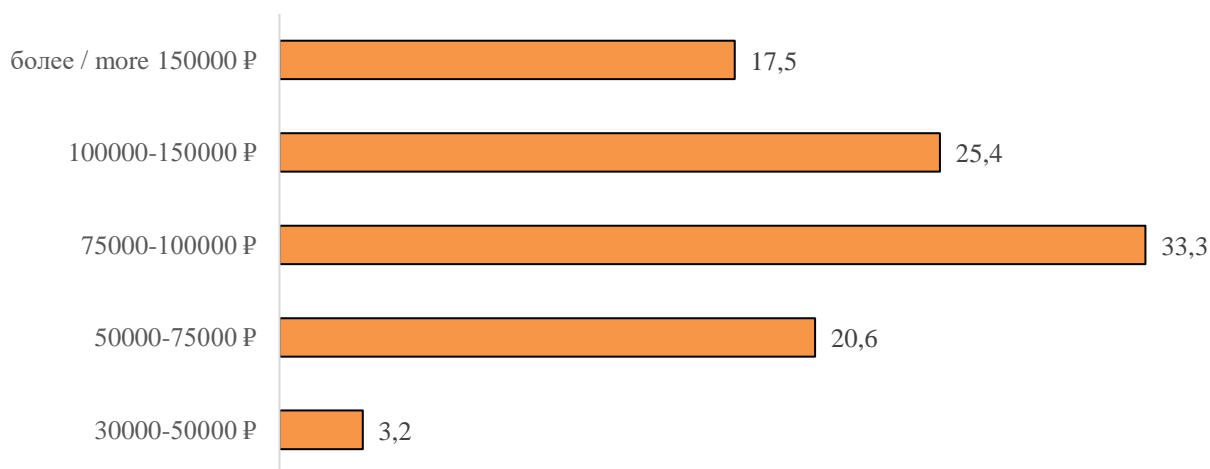


Рисунок 4. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какой ожидаемый уровень ежемесячного дохода Вы рассматриваете при полной занятости?», %
Figure 4. Respondents' answers to the question: “What is your expected monthly income level if you are working full time?”, %

Зарплатные ожидания респондентов в целом соответствуют картине, сложившейся на рынке труда. По оценкам Федеральной службы государственной статистики среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работающих в экономике составила в 2024 году 87951,5 руб.³ К сожалению, в настоящее время статистические данные о доходах студенческой молодежи не аккумулируются и могут быть оценены только на основе исследований различных компаний. Так, карьерная платформа Changellenge⁴ выявила, что средний ожидаемых доход учащейся молодежи составляет 79,4 тыс. руб., увеличившись таким образом по сравнению с 2024 годом на 16,4%.

Каждый третий опрошенный молодой человек планирует зарабатывать

от 75 до 100 тыс. руб., каждый четвертый – от 100 до 150 тыс. руб., а 17,5% рассчитывают на доход более 150 тыс. руб. Необходимо отметить, что белгородские студенты чаще выбирали размер ожидаемого ежемесячного дохода в 50-75 тыс. руб. – 26,3% по сравнению с 16,3% учащихся Северо-западного института управления, а студенческая молодежь г. Санкт-Петербурга вариант более 150 тыс. руб. (20,9% в сравнении 10,5%), что также вполне соответствует рынку труда.

Схожие данные были получены авторами мониторингового исследования «Образовательный путь студента ТюмГУ в условиях индивидуальных образовательных траекторий»⁵: 30% первокурсников и 33,8% студентов выпускных курсов рассчитывают на доход в размере 50-70 тыс. руб., 17,7% и 15,8% соответственно на заработную плату в 70-100 тыс. руб. (Бочаров В.Ю., Гаврилюк, 2024: 443).

³ ЕМИСС Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/57824> (дата обращения: 20.05.2025).

⁴ Исследование проводилось в октябре-декабре 2024 г. Выборка составила более 8000 студентов из 40 ВУЗов России. URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/> (дата обращения: 21.05.2025).

⁵ Панельный массовый опрос студентов ТюмГУ, обучающихся на первом (декабрь 2022 г., N=1000) и четвёртом (выпускном) курсах бакалавриата (апрель 2023 г., N=856).

Однако, очень часто зарплатные ожидания студентов достаточно часто не соответствуют реальным возможностям при трудоустройстве, т.к. достаточно небольшая доля работодателей готова платить молодым специалистам сопоставимую со среднеотраслевой заработную плату. Исследование показало, что, как правило, завышенные зарплатные перспективы были у респондентов, не имеющих опыта работы или стажировок, а имеющие такой опыт уже более трезво оценивают свои возможности и их аппетиты в отношении планируемого дохода более умеренные.

В рамках нашего исследования были определены основные способы поиска и устройства на желаемую должность. Так, в рамках поиска работы 79,7% респондентов

использовали традиционный формат трудоустройства, предусматривающий анализ рынка вакансий, подготовку и размещение резюме и сопроводительных писем, отклик на вакансии, очные / онлайн интервью. Маркетинговый формат, включающий отраслевые мероприятия, проекты, профессиональное портфолио, формирование уникального торгового предложения и личного стиля коммуникации, использовали только 10,2% студентов. При этом маркетинговый формат показал большую эффективность (Рисунок 5). Так, попытки поиска работы в традиционном формате были успешными у 48,6% молодых людей, тогда как результативность трудоустройства с использованием маркетинговых инструментов составила 75,6%.

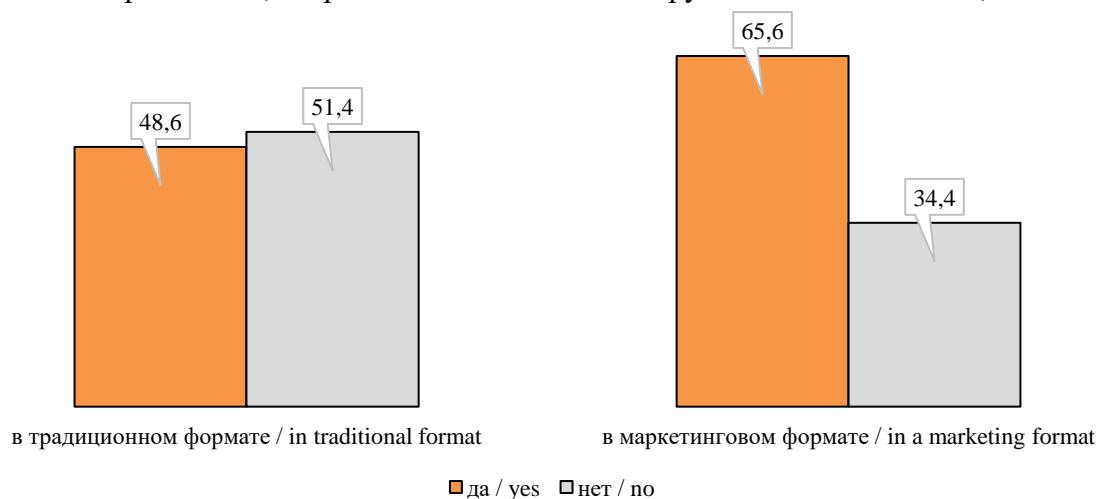


Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «В результате попыток устройства на работу с разных форматах удалось ли Вам это?», %

Figure 5. Respondents' answers to the question: "Did you manage to do this as a result of trying to work with different formats?", %

Большинство респондентов (57,1%) рассматривают полную занятость как наиболее подходящий для них формат трудоустройства. В то же время, каждый третий предпочитает гибкую занятость, в том числе различные гибридные варианты работы, сочетающие работу в офисе и онлайн. Таким образом, молодежь выбирает гибкие формы полной занятости благодаря сочетанию технологической доступности (развитие облачных сервисов

и коллаборативных инструментов устранило необходимость постоянного физического присутствия в офисе), ценностного запроса на свободу и экономическую привлекательность, а также трансформации самого рынка труда, который все реже предлагает «работу на всю жизнь».

Данный тезис подтверждается и тем, что только 11,1% студентов рассматривают трудоустройство только по

специальности, получаемой ими в настоящее время, тогда как 34,9% опрошенных готовы рассматривать непрофильные варианты, а 50,8% устраивают все варианты трудоустройства. «На современном рынке труда достаточно острой является проблема слабой идентификации студента со своей будущей профессией. Следствием этого является распространённая практика непрофильности трудоустройства выпускников вузов России, которая касается всех направлений подготовки и всех регионов страны» (Бочаров, Гаврилюк, 2024: 441).

Таким образом, существенно

возросшая активность учащейся молодежи на рынке труда и их потребность в реализации гибких или гибридных форматов занятости актуализируют проблематику развития маркетинга персонала на отечественных предприятиях. Для современных студентов при выборе работодателя важны репутация компании (44,4% выбрали вариант «да» и 42,9% вариант «скорее да, чем нет»), наличие корпоративных ценностей и социальной ответственности (33,3% и 52,4% соответственно), а также наличие маркетинговой стратегии компании в сфере развития персонала (Рисунок 6).

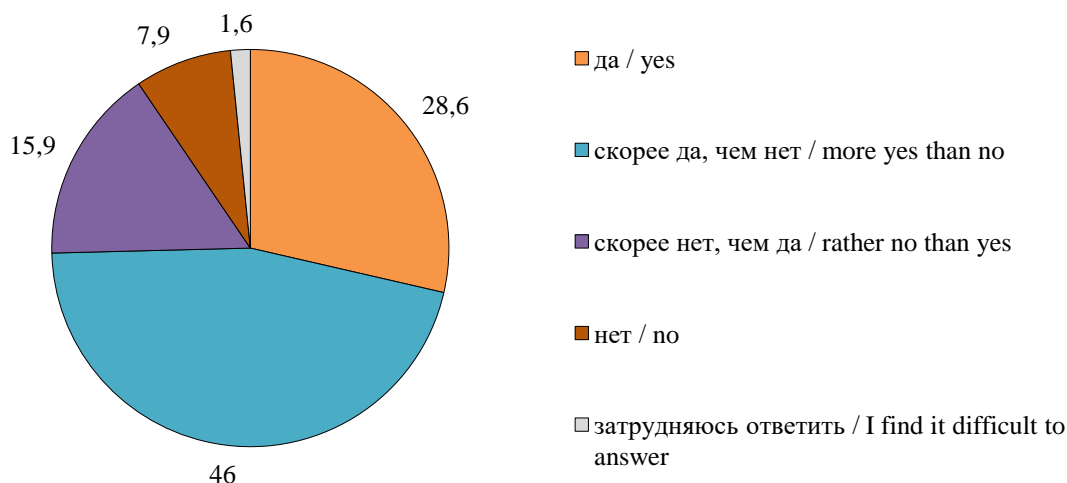


Рисунок 6. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Влияет ли наличие маркетинговой стратегии компании в сфере развития персонала на Ваш выбор работодателя?», %

Figure 6. Respondents' answers to the question: “Does the presence of a company's marketing strategy in the area of personnel development influence your choice of employer?”, %

На фоне роста доли и численности российской молодежи группы NEET⁶ (Шестакова, Скворцова, Кузьмина, 2019) именно человеческий капитал молодежи, в том числе и в особенности студенческой, может стать драйвером развития и повышения эффективности

национальной экономики. Государство со своей стороны проводит серьезную работу по обеспечению молодых людей возможностями не только получения востребованной специальности, но и участия в различных активностях, направленных на раскрытие научного, творческого и профессионального потенциалов (например, национальный проект «Молодежь и дети», включающий 9 федеральных проектов, проекты Федерального агентства по делам

⁶ Аббревиатура NEET – сокращенное от английского выражения «Not in Employment, Education or Training», то есть та часть, молодежи, которая не обучается и не работает.

молодежи и Движения первых). В рамках рассматриваемой темы наибольший интерес представляет реализуемый с 2021 года Всероссийский студенческий конкурс «Твой ход», позволяющий студентам самостоятельно формировать траекторию своего развития и получать поддержку на реализацию собственных инициатив. В 2021-2024 годах участниками конкурса «Твой Ход» стали 1635 тыс. человек, а 800 победителей конкурса получили денежную премию в 1 млн рублей.

В свою очередь, отечественные компании должны суметь привлечь к себе молодых людей и предотвратить «утечку мозгов», причем не только за рубеж, но и в непрофильные сферы деятельности. Такая комплексная задача, требующая одновременного воздействия на экономические, институциональные, социальные и личностные факторы молодого специалиста, может быть решена с использованием инструментов маркетинга персонала.

Маркетинг персонала – это системный комплекс методов и инструментов, основанный на механизмах классического маркетинга, применяемый к управлению человеческими ресурсами с целью 1) привлечения нужных кандидатов на рынке труда; 2) удержания ценных кадров внутри компании; 3) повышения вовлеченности и производительности персонала; 4) формирования и поддержания привлекательного образа работодателя.

Ключевыми особенностями данного вида маркетинга выступают, во-первых, двухсторонняя ориентация – на внешний (соискатели) и внутренний (сотрудники) рынок труда; во-вторых, клиентоцентричность, когда сотрудник (существующий или потенциальный) рассматривается как «клиент» с осознанными потребностями.

В данном контексте предметом маркетинга персонала выступает совокупность экономических, социальных и коммуникативных отношений,

процессов и инструментов, направленных на формирование, привлечение, развитие, мотивацию и удержание трудовых ресурсов, а также создание ценностного предложения работодателя для внутренних и внешних целевых аудиторий. Таким образом, предмет маркетинга персонала охватывает не только операции найма, но и всю экосистему отношений «человек – труд – организация», включая исследование мотивационных драйверов, разработку привлекательных предложений и их эффективную коммуникацию, что обеспечивает стратегическое соответствие кадрового потенциала долгосрочным целям бизнеса.

Систему организации маркетинга персонала целесообразно представить, как интеграцию трех взаимодополняющих блоков:

- блок управления человеческим капиталом, включающий формирование кадрового потенциала (привлечение и отбор), его рациональное использование (планирование организационной структуры, адаптация), развитие компетенций (обучение, наставничество, карьерные треки), активизация человеческого капитала (мотивация, вовлеченность, корпоративная культура);

- блок управления организационным поведением, охватывающим две подсистемы: маркетинговую, отвечающую за исследование внутренних и внешних потребностей, сегментацию и позиционирование работодателя; управленческую, регулирующую модели поведения сотрудников внутри организации (нормы, ценности, ролевые ожидания);

- блок управления HR-брендом компании, состоящий из непосредственно управления брендом работодателя и его коммуникации с рынком труда; индивидуального бренда сотрудников (репутация экспертов, амбассадорство); HR-брендовых коммуникаций (цифровые каналы, офлайн-события, PR-инициативы);

развитие и эволюция HR-бренда (мониторинг восприятия, корректировка стратегии).

Таким образом, процессы реализации человеческого капитала студенческой молодежи инструментами маркетинга персонала будут реализованы в первом блоке системы. Полуструктурированное углубленное интервью со студентами позволило выделить следующие наиболее эффективные механизмы маркетинга персонала, направленные на:

1) привлечение молодежи:

- хакатоны, код-баттлы, бизнес-симуляторы, AR-квесты по офису и производству;

- публикация действующими сотрудниками сторис или постов с хештегом #ЖизньВКомании (63,5% респондентов используют социальные сети для изучения информации о потенциальном работодателе);

- коллаборации с микро-инфлюенсерами и студенческими лидерами в форматах совместных стримов, гостевых блогов, кастомного мерча;

- совместные курсы на образовательных платформах (например, Stepik, Skillbox) с брендингом работодателя;

2) обеспечение долгосрочного сотрудничества:

- игровые стимуляторы для отработки профессиональных и универсальных навыков (например, VR-переговоры);

- геймификация работы (например, «уникальные стикеры и заставки на экран “Домой” с ссылкой на трудовую деятельность: “Без ТЗ результат ХЗ” и так далее» – студентка 4 курса, г. Санкт-Петербург) и КРІ, включающая применение игровых механик (баллы, уровни, бейджи, рейтинги, «лотереи» наград для повышения вовлеченности мотивации молодежи. Эмоциональный отклик, соревновательный элемент и мгновенные «микронаграды» делают ежедневную

работу более интересной, а сотрудники воспринимают бренд работодателя как современный, заботящийся о развитии и дерутинизации бизнес-процессов;

- оплачиваемые стажировки, совмещенные с наставничеством. Такая практика широко распространена в зарубежных странах. Так, в США выстроена институциональная «фабрика талантов», когда процессы централизованы на уровне HR-рынка (карьерные ярмарки, единая культура оплачиваемых летних стажировок), и, как правило, американские стажировки чаще завершаются предложением работы. В странах Европейского союза существует национальное дробление наряду с мощной академической интеграцией через Erasmus +⁷. Российская модель организации стажировок (с учетом, безусловно, международного опыта) должна, с нашей точки зрения, строиться на трехстороннем договоре «Университет – Компания – Стажер», обеспечивающем научную подготовку, трудовые гарантии и карьерный капитал, с учетом институциональных рамок, надстраиваемых государством (бюджетное финансирование, гранты, налоговые льготы);

- корпоративные акселераторы внутренних стартап проектов позволяет сформировать кадровый резерв (по итогам компания получает «скрининговую» воронку перспективных специалистов), развивать компетенции и вовлеченность сотрудников, обеспечивает возможность

⁷ Программа Erasmus+ поддерживает практику стажировки за рубежом на любом рабочем месте для студентов, обучающихся в настоящее время в высших учебных заведениях стран-участниц программы по программам бакалавриата и магистратуры, а также для докторантов. Эти возможности также доступны недавним выпускникам. Стажировки за рубежом могут финансироваться на срок от 2 до 12 месяцев. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/students/traineeships-abroad-for-students> (дата обращения: 18.06.2025).

молодым людям запустить собственный проект без ухода из компании (снижение риска потери инициативных сотрудников);

– индивидуальные программы для молодых специалистов с четкими условиями роста и развития на первые 3-5 лет.

Однако, внедрение любых технологий и инструментов (и маркетинг персонала здесь не будет исключением) несет в себе потенциальные риски, рассмотрение и учет которых необходимы для их оптимального применения. Например, геймификация может смещать мотивацию с внутренних ценностей на внешние награды, повышая текучесть кадров, когда «игра» надоедает. Кроме того, активное ее применение, особенно среди молодежи, приводит к нарушению баланса труда и отдыха – погоня за очками или баллами стимулирует переработки, что чревато профессиональным выгоранием; а вывешивание метрик продуктивности несет риск раскрытия персональных данных или коммерческих секретов.

Таким образом, маркетинг персонала позволяет превратить процесс найма и удержания молодежи из разрозненных мероприятий в единую стратегию: от точного позиционирования и цифровых каналов привлечения до персонализированного развития и геймификации карьеры. Такой подход повышает конкурентоспособность компании на рынке труда, усиливает инновационный потенциал и формирует устойчивый кадровый резерв. Одновременно с этим решается проблема частой смены работы молодых людей, что неоднократно отмечалось экспертным сообществом⁸. HR-маркетинг превращает

вовлечение молодежи в системный процесс, делая его живым, персонализированным и динамичным. Он связывает развитие, культуру, коммуникации и аналитику в единую экосистему, где молодой специалист чувствует ценность и перспективу внутри компании. Одновременно с этим учет потенциальных рисков обеспечит прозрачность и высокую эффективность применения инструментов маркетинга персонала.

Заключение (Conclusions).

Человеческий капитал молодежи – это главный нематериальный ресурс XXI века. Индивид, компания и государство, которые системно инвестируют в знания, навыки и здоровье, получают конкурентное преимущество, устойчивый экономический рост и социальное благополучие. Суммарно человеческий капитал молодежи отличает сочетание высокой обучаемости, цифровых и инновационных компетенций с дефицитом опыта, ресурсов и устойчивых социальных связей. Это делает молодое поколение одновременно главным драйвером трансформаций и наиболее чувствительной группой к структурным дисбалансам рынка труда.

Актуальность проблемы накопления и реализации человеческого капитала у молодого поколения вызывает серьезное беспокойство. Несмотря на то, что современная молодежь обладает сравнительно более высоким уровнем профессиональной подготовки, чем предыдущие поколения, трудовая реальность остается для них крайне напряженной. Столкнувшись с нестабильностью рынка труда, они выбирают «тактические» стратегии: продлевают период обучения в колледжах и университетах, поступают на второе или последующие высшее образование без четкого карьерного плана, дольше остаются жить с родителями, откладывая экономическую самостоятельность. В то же время, даже возросший образовательный

⁸ Например, в Экспертно-аналитическом докладе «Трудоустройство молодежи в современной России: возможности, проблемы и решения» // ВЦИОМ. URL: https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/doklad_trudoustroistvo_molodezhi.pdf (дата обращения: 18.07.2025).

ценз не привел к заметному смягчению трудовых рисков: молодые специалисты по-прежнему сталкиваются с возрастной дискриминацией, а сам рынок труда все сильнее сегментируется, оставляя значительную часть выпускников в зоне уязвимости. Таким образом, наличие диплома перестает быть гарантией успешной интеграции в экономику, а вопрос эффективного использования молодежного человеческого капитала остается открытым.

Активное применение компаниями инструментов маркетинга персонала позволяют компаниям не только привлекать на работу наиболее мотивированную часть молодежи, но и, «разговаривая на их языке», обеспечить долгосрочную лояльность предприятию. Таким образом, HR-маркетинг может выступить связующим звеном («мостом») между потенциальным человеческим капиталом студенческой молодежи и его практической реализацией в экономике. Его грамотное применение ускоряет превращение знаний и навыков в продуктивный труд, укрепляя конкурентоспособность компаний и национальной экономики в целом.

Список литературы

Алексеев А. А., Тянь Сяоюй, Наливайко К.В. Социологический анализ традиционных ценностей современной студенческой молодежи (на материалах ЦИНДАО) // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11, № 1. С. 5-22. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-1-0-1. EDN: EBQNNT.

Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Москва: ГУВШЭ, 2003. 672 с.

Боронина Л. Н., Балясов А. А. Сравнительный анализ моделей инновационного потенциала учащейся и работающей молодежи промышленных регионов России // Социодинамика. 2020. № 12. С. 96-108. DOI: 10.25136/2409-7144.2020.12.34594. EDN: UZVBXF.

Бочаров В. Ю., Гаврилюк В. В. Профессиональные, карьерные и статусные ожидания студентов нестоличного вуза // Уровень жизни населения регионов России. 2024. Т. 20. № 3. С. 437-449. DOI: 10.52180/1999-

9836_2024_20_3_9_437_449. EDN: GPXVSF.

Бурдые П. Практический смысл. СПб.: Алетей, 2001. 562 с.

Демьянченко Н. В. Развитие холистической парадигмы маркетинга персонала в корпоративной стратегии организации: дис. ...д-ра экон. н. Краснодар, 2018. 301 с.

Завьялова Е. К., Бордунос А. К. Стратегический подход к оценке цифровизации систем управления человеческими ресурсами: пример российских компаний // Социальная психология и общество. 2024. Т. 15, № 2. С. 164-178. DOI: 10.17759/sps.2024150211. EDN: HDUNBH.

Зинич А. В., Евдохина О. С., Кондратьева О. В. Ресурсная база для адаптации молодежи на рынке труда в рамках концепции формирования человеческого капитала // Фундаментальные исследования. 2018. № 12-1. С. 106-112.

Золотина О. А., Серпухова М. А. Выпускники экономических специальностей: сферы занятости и поколенческие особенности // Уровень жизни населения регионов России. 2023. Т. 19, № 2. С. 181-198. DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_2_3_181_198. EDN: FKPAQL.

Зубок Ю. А. Изменяющаяся социальная реальность: рефлексия теоретических и эмпирических аспектов социологического исследования молодежи // Научный результат. Социология и управление. 2022. Т. 8, № 3. С. 10-30. DOI: 10.18413/2408-9338-2022-8-3-0-2. EDN: CUCVFI.

Иванова И. А. Нематериальная мотивация и стимулирование: от концептуальных подходов к практике применения в условиях цифровизации организационной среды // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9, № 2. С. 19-25. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-19-25. EDN: VFJVSF.

Камышина Е. А. Взаимосвязь социализации молодежи и качества

человеческого капитала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2022. Т. 1. С. 439-440.

Карпова С. В. Современные подходы в формировании системы мотивации молодежи к повышению качества жизни как фактору создания человеческого капитала. Экономика. Налоги. Право. 2022. № 15 (6). С. 55-65. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-6-55-65. EDN: FXYZPK.

Кисиленко А. В., Шаповалова И. С. Проектирование жизненного пути, или каким молодежь видит свое будущее? // Социологические исследования. 2023. № 2. С. 83-94. DOI: 10.31857/S013216250024385-6. EDN: ODCAGO.

Мартынова О. Ю. Особенности применения маркетинга при подборе персонала в социальной сети // Человек. Социум. Общество. 2023. № 12. С. 260-262.

Назарова У. А., Грачева Н. А. Региональный маркетинг персонала: проблемы постобразовательной миграции // Фундаментальные исследования. 2014. № 11-5. С. 1124-1128.

Одинцов Е. Почти половина российских студентов работают параллельно с учебой // Российская газета. 2024. 24 апреля. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/04/24/22860206.shtml> (дата обращения: 18.07.2025).

Павленко О. В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56). С. 524-527.

Павлова Е. Ю., Сергеева Н. В. Проблемы и перспективы использования социальных сетей в работе кадровой службы компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 2. С. 70-76. DOI: 10.17513/vaael.1001. EDN: CVENES.

Рыбакова М. В. Управление развитием человеческого капитала студенческой молодежи // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 6. С. 129-135.

Семина А. П. Подбор персонала через социальные сети: HR-маркетинг // Актуальные проблемы экономического развития: сб. докладов XI Междунар. научно-практической конференции, Белгород, 01 сентября 2020 г. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2020. С. 334-339.

Сорокин О. В. Смысловые отклонения в молодежной среде: опыт социологического исследования // Знание. Понимание. Умение. 2020. № 4. С. 116-128. DOI: 10.17805/zpu.2020.4.10. EDN: HSDGKE.

Сорокин О. В. Смысловые девиации российской молодежи в сфере труда // Научный результат. Социология и управление. 2022. Т. 8, № 3. С. 79-90. DOI: 10.18413/2408-9338-2022-8-3-0-6. EDN: PBEYDS.

Тарасова Е. М. Карьерное самоопределение студентов бакалавриата // Ярославский педагогический вестник. 2020. № 5 (116). С. 148-154. DOI: 10.20323/1813-145X-2020-5-116-148-154. EDN: ZMVTFS.

Титаренко Л. Г. Развитие модернизационного потенциала студенческой молодежи как предпосылка успешного включения в цифровую реальность // СОТИС – социальные технологии, исследования. 2019. № 2 (96). С. 25-32.

Ушенков Е. Е. Оценка уровня инновационного потенциала молодежи (по материалам исследования в Ивановской области) // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. № 2 (58). С. 127-133.

Фетюков А. В., Леонидова Г. В. Готовность к трудоустройству по профессии (на данных опроса выпускников педагогических направлений подготовки) // Социальное пространство. 2024. Т. 10, № 1. URL: <http://www.socialarea-journal.ru/article/29912> (дата обращения: 18.06.2025).

Хашаева С. В. Карьерные стратегии молодежи как отражение амбиций и соревновательных практик в профессиональной деятельности // Научный результат. Социология и управление. 2023. Т. 9, № 4. С. 47-57. DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-4-0-4. EDN: PXAEKJ.

Шаповалова И. С. Потенциал молодежи в региональном человеческом капитале // Образы и модели будущего: Материалы Среднерусского международного академического форума. Орёл, 26-27 сентября 2024 г. Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. С. 245-251.

Шестакова Н. Н., Скворцова М. Б., Кузьмина Л. К. О человеческом капитале молодежи, которой NEET // Экономика труда.

2019. Т. 6, № 1. С. 565-586.
DOI: 10.18334/et.6.1.40077. EDN: SVNFNJ.

Юсупова А. С. Управление человеческим капиталом в условиях культурного многообразия: ценности и идентичность молодежи как фактор организационного развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 3. Т. 9, С. 122-131.
DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.09.017.
EDN: VHКNCNC.

Andersson A. B. Social capital and self-efficacy in the process of youth entry into the labour market: Evidence from a longitudinal study in Sweden // Research in Social Stratification and Mobility. 2021. № 71. P. 100580.
DOI: 10.1016/j.rssm.2020.100580.
EDN: UPNANE.

Banerjee S., Bhattacharyya S. and Bose I. The motivation paradox: Understanding contradictory effects of awards on contribution quantity versus quality in virtual community // Information & Management. 2023. Vol. 60, № 7. P. 103855. DOI: 10.1016/j.im.2023.103855.
EDN: JFKKSY.

Boat A. A., Syvertsen A. K., and Scales P. C. The role of social capital in promoting work readiness among opportunity youth // Children and Youth Services Review. 2021. № 131. Pp. 106270. DOI: 10.1016/j.childyouth.2021.106270.
EDN: IMEKIQ.

Cui X., Yang X., Ren J., Lowry P. B., and Du N. Ch. Enhancing team creativity among information technology professionals through knowledge sharing and motivational rewards: A self-determination perspective // Data and Information Management. 2025. Vol. 9, № 2. Pp. 100075.

Howe N. and Strauss W. Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus: Recruiting and Admissions, Campus Life, and the Classroom (2 ed.). Great Falls. Va.: LifeCourse Associates. 2007.

Schultz T. W. The Economic Value of Education. New York: Columbia University Press, 1963.

References

Alekseenok, A. A., Tian, Xiaoyu and Nalivayko, K. V. (2025), "A sociological analysis of the traditional values of modern students (based on the materials of Qingdao)", *Research Result. Sociology and Management*, 11 (1), 5-22,

DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-1-0-1,
EDN: EBQNNT. (In Russian)

Bekker, G. (2003), *Chelovecheskoe povedenie: ekonomichesky podkhod. Izbrannye trudy po ekonomicheskoy teorii* [Human Behavior: An Economic Approach. Selected Works on Economic Theory], GUVShJe, Moscow, Russia. (In Russian)

Boronina, L. N. and Balyasov, A. A. (2020), "Comparative analysis of models of innovative potential of students and working youth in industrial regions of Russia", *Sotsiodinamika*, (12), 96-108,
DOI: 10.25136/2409-7144.2020.12.34594,
EDN: UZVBXF. (In Russian)

Bocharov, V. Yu. and Gavrilyuk, V. V. (2024), "Professional, Career and Status Expectations of a Non-capital University's Students", *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii* [Living Standards of the Population in the Regions of Russia], 20 (3), 437-449,
DOI: 10.52180/1999-9836_2024_20_3_9_437_449, EDN: GPXVSF. (In Russian)

Burdie, P. (2001), *Prakticheskiy smysl* [Practical meaning], Aleteya, St.-Petersburg, Russia. (In Russian)

Demyanchenko, N. V. (2018), "Development of a holistic paradigm of personnel marketing in the corporate strategy of the organization", D. Sc. Thesis, Krasnodar, Russia. (In Russian)

Zavyalova, E. K. and Bordunos, A. K. (2024), "Strategic approach to assessing the digitalization of human resource management systems: an example of Russian companies", *Sotsialnaya psikhologiya i obshchestvo*, 15 (2), 164-178, DOI: 10.17759/sps.2024150211,
EDN: HDUNBH. (In Russian)

Zinich, A. V., Evdohina, O. S. and Kondratieva, O. V. (2018), "Resource base for the adaptation of young people in the labor market within the framework of the concept of human capital formation", *Fundamentalnye issledovaniya*, (12-1), 106-112. (In Russian)

Zolotina, O. A. and Serpukhova, M. A. (2023), "Economics and Management Graduates: Employment Profiles and Generational Features", *Uroven zhizni naseleniya regionov Rossii* [Living Standards of the Population in the Regions of Russia], 19 (2), 181-198, DOI: 10.52180/1999-9836_2023_19_2_3_181_198, EDN: FKPACL. (In Russian)

Zubok, Y. A. (2022), "Changing social reality: a reflection on theoretical and empirical aspects of sociological research on youth", *Research Result. Sociology and management*, 8 (3), 10-30, DOI: 10.18413/2408-9338-2022-8-3-0-2, EDN: CUCVFI. (In Russian)

Ivanova, I. A. (2020), "Non-material motivation and incentives: from conceptual approaches to practical application in the context of digitalization of the organizational environment", *Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii*, 9 (2), 19-25, DOI: 10.12737/2305-7807-2020-19-25, EDN: VFJVSF. (In Russian)

Kamyshina, E. A. (2022), "The relationship between youth socialization and the quality of human capital", *Sovremennoe obrazovanie: sodержanie, tehnologii, kachestvo*, (1), 439-440. (In Russian)

Karpova, S. V. (2022), "Modern approaches to the formation of a system of motivation of young people to improve the quality of life as a factor in the creation of human capital", *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics, taxes & law], 15 (6), 55-65, DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-6-55-65, EDN: FXYZPK. (In Russian)

Kisilenko, A.V. and Shapovalova, I. S. (2023), "Designing a life path or how do young people see their future?", *Sociological Research*, (2), 83-94, DOI: 10.31857/S013216250024385-6, EDN: ODCAGO. (In Russian)

Martynova, O. Ju. (2023), "Features of the application of marketing in the selection of personnel in a social network", *Chelovek. Sotsium. Obshchestvo*, (12), 260-262. (In Russian)

Nazarova, U. A. and Gracheva, N. A. (2014), "Regional personnel marketing: problems of post-educational migration", *Fundamentalnye issledovaniya*, (11-5), 1124-1128. (In Russian)

Odintsov, E. (2024), "Almost half of Russian students work in parallel with their studies", *Rossiyskaya gazeta*, [Online], available at: <https://www.gazeta.ru/social/news/2024/04/24/22860206.shtml> (Accessed 18 July 2025). (In Russian)

Pavlenko, O. V. (2015), "Non-material motivation in the personnel management system", *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 3-2 (56), 524-527. (In Russian)

Pavlova, E. Ju. and Sergeeva N. V. (2020), "Problems and prospects of using social networks in the work of the company's HR department",

Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava, (2), 70-76, DOI: 10.17513/vaael.1001, EDN: CVENES. (In Russian)

Rybakova, M. V. (2019), "Managing the development of human capital of student youth", *Sotsialno-gumanitarnye znaniya*, (6), 129-135. (In Russian)

Semina, A. P. (2020), "Recruitment through social networks: HR marketing", *Aktualnye problemy ekonomicheskogo razvitiya* [Current issues of economic development], Belgorod, Russia, 334-339. (In Russian)

Sorokin, O. V. (2020), "Meaningful deviations in the youth environment: the experience of sociological research", *Znanie. Understanding. Skill*, (4), 116-128, DOI: 10.17805/zpu.2020.4.10, EDN: HSDGKE. (In Russian)

Sorokin, O. V. (2022), "Meanings deviations of Russian youth at work", *Research Result. Sociology and management*, 8 (3), 79-90, DOI: 10.18413/2408-9338-2022-8-3-0-6, EDN: PBEYDS. (In Russian)

Tarasova, E. M. (2020), "Career Self-Determination of Undergraduate Students", *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik* [Yaroslavl Pedagogical Bulletin], 5 (116), 148-154, DOI: 10.20323/1813-145X-2020-5-116-148-154, EDN: ZMVTFS. (In Russian)

Titarenko, L. G. (2019), "Development of the modernization potential of student youth as a prerequisite for successful inclusion in the digital reality", *SOTIS – sotsialnye tekhnologii, issledovaniya*, (2), 25-32. (In Russian)

Ushenkov, E. E. (2020), "Assessment of the level of innovative potential of young people (based on research in the Ivanovo region)", *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsialnye nauki*, (2), 127-133. (In Russian)

Fetyukov, A. V. and Leonidova, G. V. (2024), "Willingness to Work by Profession (Based on Survey of Teacher Education Graduates)", *Sotsialnoe prostranstvo* [Social Area], 10 (1) [Online], available at: <http://www.socialarea-journal.ru/article/299124> (Accessed 18 July 2025). (In Russian)

Khashaeva, S. V. (2023), "Career strategies of young people as a reflection of ambitions and competitive practices in professional activities", *Research Result. Sociology and management*, 9 (4), 47-57, DOI: 10.18413/2408-9338-2023-9-4-0-4, EDN: PXAEKJ. (In Russian)

Shapovalova, I. S. (2024), "Potential of youth in regional human capital", *Proceedings of the Central Russian International Academic Forum Images and models of the future*, Orel, Russia, 245-251. (In Russian)

Shestakova, N. N., Skvortsova, M. B. and Kuzmina L. K. (2019), "On the human capital of young people who are NEET", *Ekonomika truda*, 6 (1), 565-586, DOI: 10.18334/et.6.1.40077, EDN: SVNFNJ. (In Russian)

Yusupova, A. S (2025), "Human capital management in a culturally diverse environment: youth values and identity as a factor of organizational development", *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 3 (9), 122-131, DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.09.017, EDN: VHKCNC. (In Russian)

Andersson, A. B. (2021), "Social capital and self-efficacy in the process of youth entry into the labour market: Evidence from a longitudinal study in Sweden", *Research in Social Stratification and Mobility*, 71, 100580, DOI: 10.1016/j.rssm.2020.100580, EDN: UPNANE.

Banerjee, S., Bhattacharyya, S. and Bose, I (2023), "The motivation paradox: Understanding contradictory effects of awards on contribution quantity versus quality in virtual community", *Information & Management*, 60(7), 103855, DOI: 10.1016/j.im.2023.103855, EDN: JFKKSY.

Boat, A. A., Syvertsen, A. K., and Scales, P. C. (2021), "The role of social capital in promoting work readiness among opportunity youth", *Children and Youth Services Review*, 131, 106270, DOI: 10.1016/j.childyouth.2021.106270, EDN: IMEKIQ.

Cui, X., Yang, X., Ren, J., Lowry, P.B., and Du, N. Ch. (2025), "Enhancing team creativity among information technology professionals

through knowledge sharing and motivational rewards: A self-determination perspective", *Data and Information Management*, 9 (2), 100075.

Howe, N. and Strauss, W. (2007), *Millennials Go to College: Strategies for a New Generation on Campus: Recruiting and Admissions, Campus Life, and the Classroom*, LifeCourse Associates, Great Falls, Va.

Schultz, T. W. (1963), *The Economic Value of Education*, Columbia University Press, New York.

Статья поступила в редакцию 15 августа 2025 г. Поступила после доработки 25 августа 2025 г. Принята к печати 10 сентября 2025 г.

Received 15 August 2025. Revised 25 August 2025. Accepted 10 September 2025.

Конфликты интересов: у автора нет конфликта интересов для декларации.
Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Гайдукова Галина Николаевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры менеджмента Факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ г. Санкт-Петербург, Россия.

Galina N. Gaidukova, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Faculty of Economics and Finance, Northwestern Institute of Management, Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia.