

## Маркетинг

# БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ВЫБОРА СТУДЕНТАМИ КОМПАНИЙ ДЛЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА

**Нормаева Ульяна Юрьевна**

*бакалавр экономики,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

**Куркова Дина Николаевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет  
(г. Москва, Россия)*

## Аннотация

*Уникальные ценности и поведенческие паттерны поколения Z требуют адаптации HR-стратегий и управленческих инструментов компаний, включая развитие бренда работодателя. Цель статьи – исследовать роль бренда работодателя в процессе трудоустройства представителями этого поколения на примере студентов экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. В статье представлено эмпирическое исследование, основанное на опросе, данные которого обработаны статистическими методами с использованием GRET, Python и Excel. На основе результатов предложена сегментация студенческой аудитории, определены ключевые факторы, влияющие на выбор работодателя, и наиболее эффективные каналы коммуникации для каждой группы. Результаты исследования предоставляют компаниям практическую основу для разработки персонализированных стратегий привлечения, удержания и адаптации кадровой политики к потребностям молодых специалистов поколения Z, а также способствуют пониманию влияния поколенческих трендов на рынок труда и указывают направления для дальнейших исследований.*

**Ключевые слова:** бренд работодателя, факторы выбора работодателя, трудоустройство студентов, поколение Z.

**JEL коды:** M310, J420.

**Для цитирования:** Нормаева У.Ю., Куркова Д.Н. Бренд работодателя как фактор выбора студентами компаний для трудоустройства. Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Том 17. Выпуск 4. С. 200-222. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-4-200-222.

## Введение

Персонал для любой компании является важнейшим стратегическим ресурсом. При этом дефицит квалифицированных кадров остается одной из главных проблем для многих организаций. Согласно исследованию SuperJob<sup>1</sup> за 2024 г., количество вакансий за период с 2022 г. увеличилось на 73%, а то время как прирост количества резюме составил всего лишь 24%. В марте 2025 г. ситуация несколько изменилась: вакансий стало на 12% меньше, а резюме на 10% больше по сравнению с 2024 г.<sup>2</sup> Тем не менее, условия на рынке труда остались сложными: демографическая ситуация не изменилась, а уровень безработицы, по данным Росстата<sup>3</sup> за январь 2025 г., находится на одном из самых низких показателей – 2,4%. Это позволяет сделать вывод, что соискатели, находящиеся в поиске работы, чаще всего уже трудоустроены, но ищут лучшие условия. Поэтому работодателям в текущих условиях стало сложнее найти подходящих кандидатов и большинство компаний продолжает работать в условиях кадрового голода<sup>4</sup>.

Студенты и недавние выпускники университетов представляют собой уникальный и важный сегмент рынка труда. Согласно данным исследования Johns Hopkins University 2023 г., представители поколения Z, которые несмотря на то, что сегодня находятся на начальном этапе карьерного пути, уже к 2030 г. составят 30% рабочей силы<sup>5</sup>. В отличие от опытных профессионалов, студенты зачастую имеют ограниченный практический опыт работы, однако они обладают свежими знаниями, высокой обучаемостью, адаптивностью и креативным мышлением. Они открыты для новых возможностей и готовы внести свой вклад в инновационное развитие компаний.

Работодатели понимают, что студенты – представители поколения Z – своими ценностными установками, ожиданиями и подходом к выбору работы существенно отличаются от предыдущих поколений (Arriscado et al., 2019). Именно поэтому изучение требований представителей поколения Z и адаптация к ним является критически важным для работодателей, в цели которых входит сохранение конкурентоспособности на рынке труда в ближайшем будущем.

Компании прилагают значительные усилия для построения взаимоотношений со студентами еще на этапе их обучения в университете, инвестируя в различные программы и инициативы, направленные на привлечение, развитие и интеграцию молодых талантов. Осознавая конкуренцию за талантливых студентов, организации переосмысливают подходы к позиционированию себя на рынке труда и активно внедряют новые HR-инструменты, среди которых центральное место занимает бренд работодателя (HR-бренд).

О важности бренда работодателя в системе инструментов работы компании написано довольно много работ, преимущество зарубежных (Azhar et al., 2024; Busa, Rutitis, 2023; Itam et al., 2020; Yousf, Khurshid, 2021). Однако вопрос о том, как реагируют российские студенты

---

<sup>1</sup> Итоги 2024 года на рынке труда // SuperJob. 2025: URL: <https://www.superjob.ru/pro/5978/> (дата обращения: 06.02.2025).

<sup>2</sup> I квартал 2025: почему резюме больше, но кадровый голод никуда не делся // SuperJob. 2025: URL: <https://www.superjob.ru/pro/6182/#3> (дата обращения: 07.02.2025).

<sup>3</sup> Росстат: официальный сайт // Росстат. 2025: URL: <http://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.03.2025).

<sup>4</sup> Файл исследования // HeadHunter. 2024. URL: <https://hhcdn.ru/file/17713967.pdf> (дата обращения: 11.01.2025).

<sup>5</sup> Gen Z in the Workplace: How Should Companies Adapt? // Imagine. 2023: URL: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/> (дата обращения: 07.01.2025).

и молодые специалисты на бренд работодателя при выборе места для трудоустройства, какое место бренд работодателя занимает в системе других факторов выбора, все еще не до конца изучен. Представленная работа призвана восполнить этот пробел и внести вклад в понимание роли бренда работодателя в привлечении молодых специалистов на примере студентов экономического факультета МГУ.

Предметом исследования выступает влияние бренда работодателя на выбор студентами компании для трудоустройства. Объект исследования – поведение студентов, представителей поколения Z, на рынке труда при выборе работодателя. Цель исследования – оценить роль бренда работодателя в системе факторов выбора студентами компании для трудоустройства.

Для достижения поставленной цели в ходе исследования будут решены следующие задачи:

- 1) определить особенности поведения поколения Z на рынке труда;
- 2) выявить актуальные тенденции в развитии брендинга работодателя;
- 3) определить ключевые параметры выбора работодателя студентами;
- 4) разработать сегментацию студенческой аудитории по значимости параметров выбора работодателя;
- 5) оценить важность бренда работодателя при выборе компаний для каждого сегмента и выявить оптимальные каналы коммуникаций с ними.

## 1. HR-маркетинг и HR-брендинг

В современных организациях HR-маркетинг приобретает особое значение в системе управления персоналом. Все больше компаний занимаются развитием HR-бренда, привлекая потенциальных сотрудников с помощью эффективных маркетинговых стратегий, интегрированных в процессы управления персоналом.

HR-бренд сегодня привлекает внимание как научного, так и профессионального сообщества. Согласно данным опроса 2024 г. Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ<sup>6</sup>, 32% из числа опрошенных компаний считают развитие бренда работодателя ключевым трендом на российском рынке труда, при этом 68% респондентов отметили, что эта тенденция сохранится в течение ближайших двух лет. Результаты опроса также показали, что крупные компании активно формируют профессиональные команды по работе с брендом работодателя: в 16% организаций есть специалисты по развитию HR-бренда, в 12% функционирует целое подразделение, предназначенное для решения этой задачи, а 10% компаний заявили, что готовы к его формированию. Эти данные демонстрируют осознание важности бренда работодателя среди компаний на российском рынке труда.

В последние годы наблюдается рост числа публикаций, в которых раскрывается важность HR-маркетинга для повышения конкурентоспособности на рынке труда (Bilińska-Reformat, Stańczyk, 2018), рассматриваются различные инструменты маркетинга персонала, применяемые компаниями для привлечения и удержания сотрудников (Theurer et al., 2016; Yousf, Khurshid, 2021), а также доказывается положительное влияние применения

---

<sup>6</sup>Российские компании обновляют HR-бренды // Ведомости. 2024: URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (дата обращения: 20.04.2025).

маркетинговых инструментов на показатели эффективности управления персоналом (Azhar et al., 2024). Показательным является то, что только за первые три месяца 2025 г. было опубликовано 11 400 статей с упоминанием термина «бренд работодателя», согласно данным Google Scholar<sup>7</sup>.

Понятие «бренд работодателя» было введено в 1996 году Эмблером и Барроу и определяется как набор «функциональных, экономических и психологических преимуществ, предоставляемых при трудоустройстве и идентифицируемых с компанией сотрудника, с основной целью обеспечения согласованной структуры для руководства, чтобы упростить и сосредоточить приоритеты, повысить производительность и улучшить найм, удержание и привлечение персонала» (Ambler, Barrow, 1996).

Концепция HR-бренда базируется на уже хорошо сложившемся концептуальном и понятийном аппарате товарного бренда (Старов и др., 2012; Белкин и др., 2019). Опираясь на классическое определение товарного бренда (Aaker, 1992), бренд работодателя можно определить как управляемый набор ассоциаций, целей и ценностей, создающих уникальный образ, позволяющий дифференцировать компанию от конкурентов и который отражает восприятие организации – работодателя со стороны текущих и потенциальных сотрудников (Старов и др., 2012; Шаповалова, Разумова, 2025). Сильный бренд работодателя направлен на создание конкурентного преимущества и дифференциацию компании на рынке труда и способствует выстраиванию долгосрочных отношений с кандидатами, формируя базу квалифицированных специалистов, заинтересованных в дальнейшем сотрудничестве (Silva, Dias, 2022).

Сегментация аудитории является важным элементом управления брендом работодателя. Подобно классическому маркетингу, персонал можно разделить на группы по различным критериям для адаптации HR-стратегий и коммуникаций к потребностям каждой категории. Сегментирование как внутренней, так и внешней аудитории необходимо для получения информации, на которую можно опираться при разработке стратегии бренда работодателя. В то время как в традиционном маркетинге дробление целевых клиентов происходит на основе демографических, психографических, географических и поведенческих признаков, в случае с сегментацией сотрудников может быть использовано разделение на основании того, что именно отдельная группа хочет получить от работодателя на данном этапе своей карьеры, а также в зависимости от их роли и функций. Сегментация по карьерным ожиданиям и функциональным ролям базируется на концепции EVP (Employer Value Proposition), где ключевым является соответствие предложения работодателя потребностям конкретных групп (Пуляева, 2020; Pawar, Charak, 2014). Данный метод позволяет компаниям адаптировать HR-стратегии не только под демографические признаки, но и под мотивационные профили, что повышает эффективность коммуникации компаний-работодателей.

Чтобы привлечь конкретный сегмент аудитории, компании разрабатывают понятные для каждой группы ценностные предложения. EVP (ценностное предложение работодателя) играет центральную роль в формировании бренда компании и служит важным ориентиром при выборе будущего места работы. Ценностное предложение работодателя (EVP) отражает

---

<sup>7</sup> Scholar search results for HR branding // Google Scholar. 2025: URL: [https://scholar.google.com/scholar?as\\_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as_sdt=0,5) (дата обращения: 03.04.2025).

наиболее привлекательные преимущества и уникальные атрибуты, которые бренд предлагает потенциальным и текущим сотрудникам.

Ценностное предложение работодателя играет ключевую роль в привлечении и удержании талантливых сотрудников, поскольку оно помогает компании выделиться на рынке труда и предложить сотрудникам не только материальные, но и нематериальные стимулы для работы. Это подразумевает активную работу как с внутренним, так и с внешним маркетингом персонала, учитывая потребности и ожидания всех заинтересованных сторон.

Как отмечают эксперты, теоретическое и практическое определение параметров ценностного предложения и их закрепление на практике являются довольно большой проблемой (Itam, Misra, Andzum, 2020). Анализ исследований показал, что чаще всего в число этих параметров входят репутация компании, зарплата, карьерный рост, обучение и развитие, комфорт в коллективе, безопасность рабочей среды, гибкий график, баланс работы и личной жизни (Samoliuk et al., 2022; Silva, Dias, 2022; Alves et al., 2022). В рамках настоящей работы данные параметры были сгруппированы по следующим группам.

1. Льготы и компенсации: зарплата, бонусы, льготы, медицинское страхование.
2. Развитие и карьерный рост: обеспечение возможностей для профессионального развития, обучения, тренингов, программ менторства, продвижения по карьерной лестнице.
3. Рабочая среда и баланс работы и личной жизни: гибкий график и комфортные условия труда, возможность удаленной работы.
4. Корпоративная культура и ценности: ценности компании, миссии, цели, социально значимые инициативы.
5. Содержание работы, интересные задачи, предоставляющие возможности для самореализации и профессионального роста
6. Репутация бренда работодателя, рейтинг работодателя, отзывы сотрудников.

Для продвижения бренда работодателя и донесения своего ценностного предложения до своей целевой аудитории компании используют различные каналы коммуникации (табл. 1) с целью привлечения, удержания и мотивации талантливых сотрудников:

- корпоративный сайт, на котором размещается информация о компании, особенностях кадровой политики, ценностях и льготах;
- специальные рекрутинговые порталы, с помощью которых организации размещают объявления о вакантных местах и проводят поиск кандидатов;
- СМИ и социальные сети (описанные в них кейсы и положительные публикации, презентуют компанию в лучшем свете);
- рейтинги и премии, участие в семинарах и форумах (выступает как подтверждение экспертности специалистов компании, повышая ее узнаваемость в профессиональной среде).

Таблица 1

Сравнительный анализ каналов коммуникации для продвижения бренда работодателя

Параметры	Корпоративный сайт	Сайты по поиску работы	СМИ/ социальные сети	Мероприятия
Информация	Данные о компании, корпоративной культуре	Объявления о вакансиях	Мультимедийный контент	Информация «из первых уст»
Аудитория	Потенциальные кандидаты	Соискатели, находящиеся в поиске работы	Широкая аудитория (нет связи с компанией и поиском работы)	Узкая аудитория из участников мероприятия, находящихся в поиске работы
Преимущества	Уникальность информации, размещенной на сайте	Целевая аудитория из активных кандидатов, возможность быстрого отклика	Широкая аудитория, низкие затраты	Возможность общения в реальном времени
Недостатки	Большие затраты на создание лендинга	Высокая конкуренция, отсутствие пассивных кандидатов	Неструктурированная аудитория	Низкий охват, высокие затраты

Источник: разработано авторами на основе анализа работ (Santos et al., 2023; Царева, 2022).

Каждый из представленных каналов включается в систему маркетинговых коммуникаций компаний и играет важную роль в донесении ценностей бренда работодателя и предложений компаний до целевой аудитории. Однако эффективность коммуникаций зависит от глубокого понимания целевых групп, их предпочтений и поведенческих стратегий на рынке труда, что требует дополнительного исследования.

## 2. Особенности поведения поколения Z на рынке труда

Исследования поведения представителей поколений Y и Z на рынке труда (Samoliuk et al., 2022; Arriscado, et al., 2019) показали, что ключевые ценности, влияющие на намерение присоединиться к компании, различны для разных групп сотрудников, что необходимо учитывать при создании эффективного ценностного предложения работодателя (EVP). По мере увеличения числа представителей поколения Z (родившихся во второй половине 1990-х гг.), вступающих в трудовую деятельность, адаптация к их потребностям (Andrea et al., 2016) и разработка эффективных методов привлечения и удержания приобретают для компаний стратегическую важность. В этом контексте, формирование привлекательного бренда работодателя, ориентированного на студентов, становится решающим фактором в конкурентной борьбе за лучших выпускников.

Формирование поколений обусловлено событиями в культуре и истории, определяющими их реалии. Для выявления особенностей поколения важно понимать условия, в которых оно формировалось. Главная и основополагающая особенность зумеров – взросление одновременно с интернет-технологиями, представители этого поколения начали свое становление в условиях цифровой революции, что, конечно же, сказалось на формировании их предпочтений (McCrinkle, Wolfinger, 2014.). Поколение Z, также называемое цифровыми аборигенами, стало первым глобальным поколением в мире: представители поколения Z разделяют одну и ту же культуру во всем мире: предпочитают похожие продукты, потребляют один и тот же контент; глобализация отразилась и в сленге, который они используют (Töröcsik, Szűcs, Kehl, 2014).

Результаты исследований также показывают важную роль социальных сетей как канала для продвижения бренда работодателя среди молодых поколений (Komarova, Chernov, Chernova, 2020; Carbajal-Cribillero et al., 2022), площадки, где компании получают возможность демонстрировать развитую корпоративную культуру, ценности и позитивный опыт сотрудников. Компании с сильным имиджем в цифровой среде более привлекательны для соискателей поколения Z и демонстрируют более низкий уровень текучести кадров (Carbajal-Cribillero et al., 2022).

Кроме того, ожидания этого поколения от работы отличаются от требований предыдущих поколений. Ценностные ориентиры поколения Z также играют значительную роль в их профессиональном выборе. Согласно данным Deloitte<sup>8</sup>, 77% представителей этого поколения заявили, что им крайне важно работать в компании, чьи ценности совпадают с их собственными. В отчете Deloitte подчеркивается, что «представители поколения Z больше не формируют мнения о компании, основываясь исключительно на качестве их продуктов или услуг, а обращают внимание на их социальную значимость, этичность и прозрачность». То же самое относится и к потенциальным работодателям. Их мотивация при выборе компаний для трудоустройства не ограничивается только уровнем заработной платы: поколение Z находится в поиске места для личностного развития, для них важны социальная среда в рабочей сфере, баланс между работой и личной жизнью, так как они убеждены, что работа – это не просто способ получения прибыли (Özkan, Yilmaz, 2015). Более того, исследования подтверждают наличие связи между брендом работодателя и уровнем приверженности сотрудников (Alves et al., 2022), подчеркивая необходимость согласования стратегии управления персоналом с ценностями сотрудников для повышения их лояльности.

Для российских студентов, представителей поколения Z, характерны общие с мировыми трендами ценности: гибкий график, комфортная рабочая атмосфера<sup>9</sup> (Шаповалова, Разумова, 2025) и следование работодателем ESG-принципам.<sup>10</sup> Однако, наряду

<sup>8</sup> Gen Z in the Workplace: How Should Companies Adapt? // Imagine. 2023: URL: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/> (дата обращения: 07.01.2025).

<sup>9</sup> Работа с поколением «зумеров»: особенности найма и ключевые потребности молодежи // HeadHunter. 2025: URL: <https://hh.ru/article/30771> (дата обращения: 12.08.2025).

<sup>10</sup> Российская молодежь ценит ESG-принципы работодателей // Expert.ru. 2024: URL: <https://expert.ru/news/rossiyskaya-molodezh-tsenit-esg-printsipy-rabotodateley/> (дата обращения: 12.08.2025).



с этим, для многих молодых российских специалистов также важны стабильность и надежность организации.<sup>11</sup>

Проблема выбора компании-работодателя студентами и молодыми специалистами изучалась исследователями во многих научных работах, охватывая различные аспекты – от экономических до социальных. Примечательно, что анализ исследований, изучающих место и роль бренда работодателя как фактора выбора места для трудоустройства среди разных аудиторий, давал отличные результаты. Так, если результаты исследований, проведенных на территории Восточной Европы, показывает, что наиболее важными факторами для выбора работодателей являются «возможность карьерного роста», «репутация компании как работодателя», «размер заработной платы» (Samoliuk et al., 2022), то исследования, проводимые в Западной Европе, ставят на первый план неденежные стимулы, в частности, возможность развития внутри компании (Silva, Dias, 2022). Понимание того, какие факторы и установки характерны для российских студентов, представляет собой научный и практический интерес.

### 3. Дизайн и методология исследования

Оценка влияния бренда работодателя на выбор компании для трудоустройства российскими студентами осуществлялась посредством эмпирического исследования. В качестве целевой группы были выбраны студенты экономического факультета Московского государственного университета, представляющие собой перспективных молодых специалистов, активно планирующих свою карьеру и сталкивающихся с необходимостью выбора работодателя еще в период обучения.

Цель исследования – оценить роль HR-бренда в системе параметров выбора студентами компании для трудоустройства. Для достижения поставленной цели в исследовании был выбран количественный метод – опрос, инструментом выступила анкета.

Анкета состоит из нескольких блоков вопросов, охватывающих ключевые аспекты, которые могут влиять на решение о трудоустройстве. В первую очередь, анкета включает вопросы, касающиеся важности для респондентов параметров, таких как условия труда, карьерные перспективы, уровень зарплаты, возможности для профессионального развития, корпоративная культура и репутация бренда работодателя, которые были выделены в ходе теоретического анализа исследований. Респондентам было предложено оценить важность каждого параметра по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «совсем неважно», 5 – «очень важно».

В рамках исследования роль бренда работодателя в процессе выбора компании для трудоустройства студентами рассматривается как комплекс взаимосвязанных прямых и косвенных факторов. К прямым факторам относится репутация бренда работодателя, а косвенные факторы охватывают комплекс аспектов, опосредованно воздействующих на восприятие: корпоративная культура, соответствие ценностей компании индивидуальным ценностям студентов, отзывы сотрудников и рейтинг работодателей. Указанные элементы раскрывают содержание ценностного предложения компании, выступая фильтрами интерпретации HR-бренда целевой аудиторией, формируя итоговый образ работодателя.

---

<sup>11</sup> Гибкий график и стабильность: как меняются приоритеты молодых сотрудников // Forbes. 2025: URL: <https://www.forbes.ru/education/529048-gibkij-grafik-i-stabil-nost-kak-menautsa-prioritety-molodyh-sotrudnikov> (дата обращения: 12.08.2025).



В сложных условиях на рынке труда для работодателей особенно важно понимать, какие каналы коммуникации бренда работодателя наиболее эффективны при взаимодействии со студентами. Современные молодые специалисты используют разнообразные источники информации при выборе потенциального места работы, и знание их предпочтений становится ключевым элементом в построении эффективной стратегии HR-маркетинга. Поэтому в анкету был включен блок вопросов, касающихся того, где чаще всего молодые соискатели узнают информацию о работодателях: респондентам было предложено оценить наиболее комфортные каналы коммуникации для поиска информации о потенциальном работодателе. В завершении анкеты респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся их социально-демографических характеристик, включающие возраст, пол, курс обучения, опыт работы.

В опросе приняли участие 108 человек. Социально-демографические особенности респондентов, принявших участие в исследовании, отражают портрет целевой аудитории работодателей, ориентированных на студентов и выпускников в возрасте от 18 до 26 лет, обучающихся на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова по программам бакалавриата и магистратуры. Большая доля респондентов уже имеет опыт работы (более одного года). Большинство участников исследования – студенты старших курсов (3–4 курс) – 45%, студентов бакалавриата (1–2 курс) – 18%, студентов магистратуры – 24%, выпускников (2024 г.) – 12,4%.

Сбор данных был осуществлен с использованием онлайн-анкеты, что позволило охватить широкую аудиторию. Опрос был проведен апреле-мае 2025 года. Для обработки полученных данных был выбран статистический метод анализа с использованием инструментов: GRETЛ, Python и Excel.

#### 4. Результаты исследования

На первом этапе были проанализированы вопросы из первого блока анкеты, которые позволили оценить значимость различных параметров при выборе студентами работодателя, результаты представлены в табл. 2.

Таблица 2

Оценка студентов важности факторов при выборе работодателя

Переменная	Среднее	Медиана	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
Зарплата	4,47	5,00	0,848	1,00	5,00
Гибкий график	4,38	5,00	1,09	1,00	5,00
Карьерные перспективы	4,44	5,00	0,879	1,00	5,00
Программы обучения	3,67	4,00	1,01	1,00	5,00
Репутация бренда работодателя	3,77	4,00	1,16	1,00	5,00
Рейтинг работодателя	3,22	3,00	1,36	1,00	5,00
Соответствие ценностей	3,68	4,00	1,13	1,00	5,00
Корпоративная культура	3,54	3,00	1,18	1,00	5,00
Отзывы сотрудников	3,42	4,00	1,25	1,00	5,00

Переменная	Среднее	Медиана	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум
Технологическая оснащенность	3,69	4,00	1,06	1,00	5,00
Интересные задачи	4,08	4,00	1,02	1,00	5,00
Стиль управления	3,69	4,00	1,22	1,00	5,00
ESG проекты/ социальная ответственность	2,85	3,00	1,37	1,00	5,00
Возможность работы по профессии	3,43	4,00	1,38	1,00	5,00
Соцсети	3,46	3,00	1,32	1,00	5,00
Соцпакет	3,79	4,00	1,28	1,00	5,00
Офис	3,93	4,00	1,13	1,00	5,00

Источник: составлено авторами, данные обработаны с помощью Gretl.

В число наиболее значимых параметров для всех респондентов вошли: *уровень заработной платы* (4,47), *карьерные перспективы* (4,44), а также *гибкий график* (4,38). Эти результаты свидетельствуют о том, что для большинства респондентов ключевыми при выборе места работы являются материальные условия, возможности профессионального роста и мобильность при выборе формата работы. Высокую значимость также получили такие факторы, как *интересные задачи* (4,08) и *офис* (3,93).

Менее значимыми оказались такие параметры, как *ESG-проекты и социальная ответственность компании* (2,85), *рейтинг работодателя* (3,22) и *социальные сети компании* (3,46). При этом, такие переменные, как *возможность работы по профессии* (среднее 3,43, стандартное отклонение 1,38) и *ESG-проекты* (стандартное отклонение 1,37), продемонстрировали высокий уровень вариативности ответов, что говорит о разнородности восприятия этих факторов среди респондентов. Аналогично, значительная дисперсия наблюдается в оценках *социального пакета* и *рейтинга работодателя*, что также указывает на отсутствие единого мнения в данной выборке.

Что касается роли бренда работодателя в системе параметров выбора студентами работодателя, согласно результатам опроса, *репутация бренда работодателя* получила среднюю оценку 3,77 из 5, при медианном значении 4,00. Это свидетельствует о том, что большинство респондентов оценивает данный критерий как значимый при принятии решения о трудоустройстве. Однако высокий уровень стандартного отклонения (1,16) указывает на наличие разного отношения к этому параметру: часть респондентов делает на него упор, тогда как для другой он вторичен. Меньшую значимость имеет косвенный фактор бренда работодателя – *соответствие ценностей компании собственным убеждениям* (среднее – 3,68, медиана – 4,00). Тем не менее, разброс мнений также остается высоким – 1,13. *Корпоративная культура* получила более умеренные оценки: среднее значение – 3,54, медиана – 3,00. Это может свидетельствовать о том, что для опрошенных студентов и выпускников организационная культура не является первостепенным фактором при выборе работодателя. Вместе с тем стандартное отклонение – 1,18, что предполагает наличие доли респондентов, для которых этот параметр все же важен. Фактор *отзывов сотрудников* был оценен участниками на том же уровне: среднее – 3,42, медиана – 4,00. Однако наблюдается высокая вариативность ответов (стандартное отклонение – 1,25), что может быть связано с разной степенью доверия к отзывам среди респондентов. Наименее значимым фактором, как

описывалось ранее, оказался *рейтинг работодателя*. Студенты и молодые специалисты больше ориентируются на репутацию бренда и соответствие ценностей с компанией, в то время как рейтинги и корпоративная культура воспринимаются менее приоритетными.

Результатам опроса также показали, что респондентам важно, чтобы компания открыто публиковала информацию о зарплатных диапазонах и бонусах, условиях работы и графике. Также молодым специалистам важна гарантия стабильности и долгосрочного развития в компании (87%). Кроме этого, *наставничество* в первые месяцы работы является значимым фактором (83,3%). Более половины опрошенных отметили, что заинтересованы в прохождении коротких онлайн-курсов для быстрого освоения новых навыков на рабочем месте.

## 5. Сегментация респондентов

Как отмечалось ранее, стандартное отклонение некоторых параметров в опросе свидетельствует о высоком уровне вариативности ответов, что говорит о разнородности восприятия среди респондентов. Это позволило провести сегментацию респондентов для более глубокого изучения аудитории, которое дает возможность разработки наиболее эффективной стратегии по привлечению для каждой группы. Для выделения сегментов однородных групп респондентов была проведена кластеризация с помощью Python. График, построенный по методу локтя, помогает определить оптимальное количество кластеров для кластеризации (рис. 1).

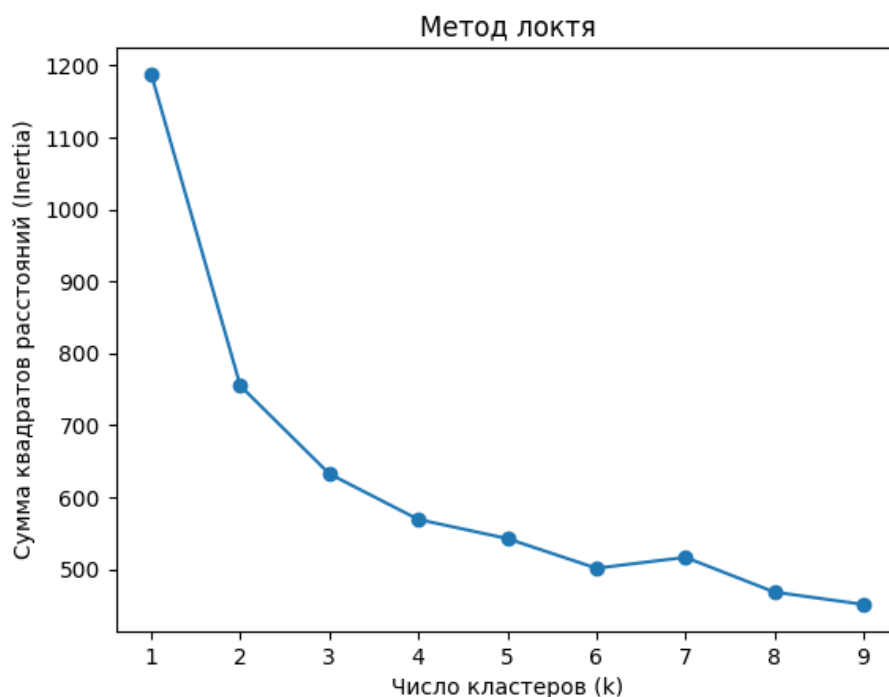


Рисунок 1. Метод локтя (составлено авторами, данные обработаны с помощью Python)

Анализ графика демонстрирует значительное снижение суммы квадратов внутрикластерных расстояний при увеличении числа кластеров с 1 до 3, что свидетельствует о существенном повышении качества кластеризации. Однако, начиная с трех кластеров, темпы снижения данного показателя замедляются. На графике наблюдается характерный перегиб (излом) в точке, соответствующей трем кластерам, что согласуется с критерием «локтя». Таким образом, на основании анализа графика оптимальным количеством кластеров следует

считать три, поскольку дальнейшее увеличение числа кластеров приводит к незначительному улучшению качества кластеризации.

Сегментация охватывает оценку 11 ключевых параметров выбора работодателя, а также возрастные характеристики, опыт работы, статус респондентов (курс обучения). Это позволило лучше понять отличия в поведении разных групп студентов при выборе работодателя. На рисунке 2 и в таблице 3 приведена информация по кластерам.

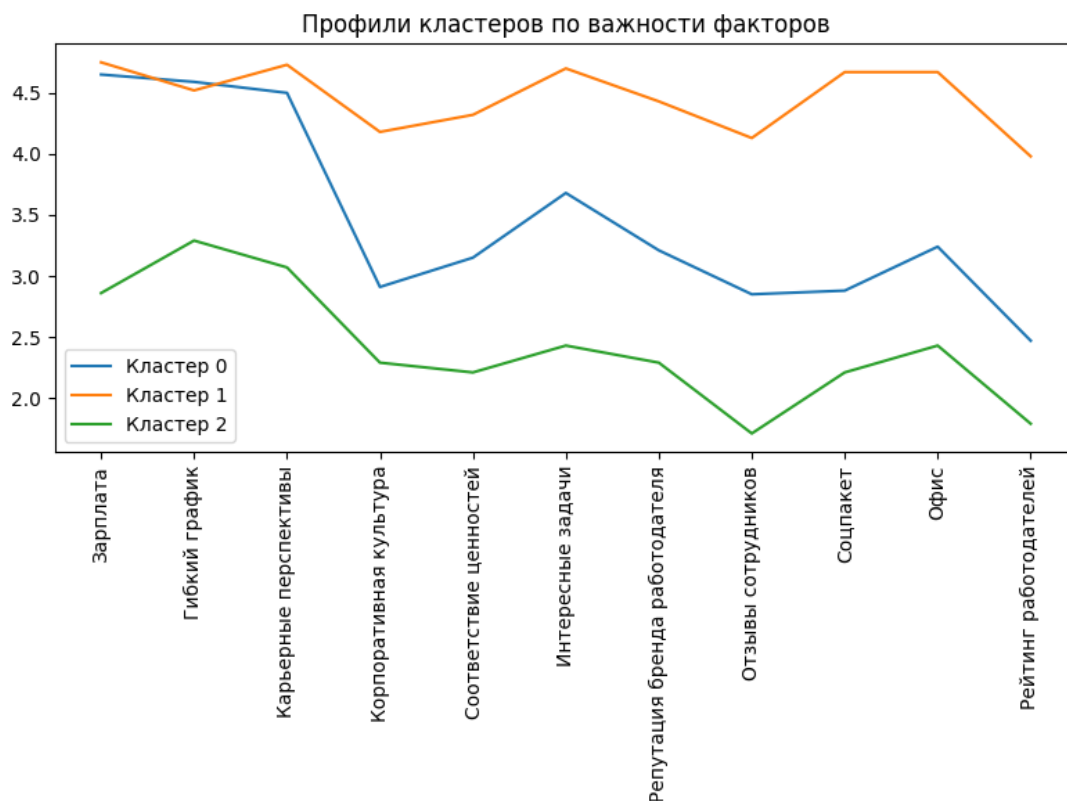


Рисунок 2. Профили кластеров по важности факторов (составлено авторами, данные обработаны с помощью Python)

Таблица 3

Важность факторов по кластерам

Фактор	Кластер 0	Кластер 1	Кластер 2
Зарплата	4,65	4,75	2,86
Гибкий график	4,59	4,52	3,29
Карьерные перспективы	4,50	4,73	3,07
Корпоративная культура	2,91	4,18	2,29
Соответствие ценностей	3,15	4,32	2,21
Интересные задачи	3,68	4,70	2,43
Репутация бренда работодателя	3,21	4,43	2,29
Отзывы сотрудников	2,85	4,13	1,71
Соцпакет	2,88	4,67	2,21
Офис	3,24	4,67	2,43
Рейтинг работодателей	2,47	3,98	1,79

Источник: составлено авторами, данные обработаны с помощью Python.

*Первый кластер (0)*, назовем их «рациональные реалисты», состоит преимущественно из молодых соискателей в возрасте от 18 до 23 лет, студентов младших курсов бакалавриата. Примерно половина респондентов имеет опыт работы менее полугода или не имеет его вообще, что свидетельствует о том, что этот кластер в основном состоит из новичков на рынке труда. Представители этого кластера при выборе работодателя обращают внимание на заработную плату, карьерные перспективы и гибкий график работы. Однако меньше внимания уделяется корпоративной культуре и ценностям, что делает их менее требовательными к этим факторам.

*Во втором кластере (1) – «осознанные и требовательные»* – преобладают респонденты в возрасте от 21 до 26 лет (особенно 21–23 года). В этом кластере более зрелые студенты старших курсов и студенты магистратуры. Значительная часть имеет опыт работы более года. Это респонденты, которые уже начали карьерный путь и имеют требования к работодателю, основываясь на уже полученном опыте. Для молодых специалистов из этого кластера наиболее важны следующие факторы: карьерные перспективы, уровень заработной платы, корпоративная культура и ценности компании, а также интересные задачи. Вторым кластер более нацелен на карьерный рост, и их внимание привлекают компании с высоким имиджем и перспективами для профессионального развития. Они наиболее требовательны для удовлетворения своих карьерных амбиций и ценят возможности для обучения и роста.

*В третьем кластере (2) – «начинающие и неопределившиеся»* – преобладают респонденты в возрасте от 18 до 20 лет. В основном это студенты младших курсов бакалавриата. Большинство из них не имеют опыта работы или имеют минимальный. Для людей этого кластера важны карьерные перспективы, заработная плата и гибкость графика. Представители этого кластера начинают свою карьеру и больше заинтересованы в возможностях для обучения, чем в карьерных перспективах. Они готовы на работу с меньшими требованиями, что говорит об их неопытности.

Анализ показал отличие в оценке значимости бренда работодателя в различных сегментах (табл. 4):

Таблица 4

Характеристика молодых специалистов для компаний по сегментам

Кластер	Характеристики	Роль бренда работодателя
Осознанные и требовательные	Целеустремленные, амбициозные, ориентированы на карьерный рост, самореализацию; склонны тщательно анализировать рынок труда и взвешивать предложения.	Высокая (средняя оценка – 4,43)
Рациональные реалисты	Практичные, ориентированы на стабильность, комфорт, и надежность.	Средняя (средняя оценка – 3,21)
Начинающие и неопределившиеся	Молодые, ищущие себя, ценят мобильность, не имеют четких ожиданий от работодателя, имеют минимальный опыт работы.	Ниже средней (средняя оценка – 2,29)

Источник: составлено авторами.

*Осознанные и требовательные* придают наибольшее значение репутации компании (4,43) по сравнению с другими группами. Для них важно работать в организации с сильным брендом работодателя. *Рациональные реалисты* оценивают репутацию бренда компании как значимый фактор (3,21), но скорее, как показатель надежности и ответственности компании перед сотрудниками. Для *начинающих и неопределившихся* репутация бренда не является приоритетом (2,29), что может быть аргументировано небольшим опытом работы.

Выявленные различия в восприятии бренда работодателя между кластерами объективно отражают этапы карьерного становления молодежи. Однако ограниченный размер выборки (n=108) и ее профиль (студенты экономического факультета МГУ) не позволяют экстраполировать результаты на все регионы России. Как будет отмечено далее в разделе «Ограничения», это требует верификации на более репрезентативных выборках, включая технические и региональные вузы.

Знание особенностей кластеров позволяет работодателям и HR-отделам точнее формулировать предложения под разные сегменты целевой аудитории. Такой подход позволяет выстраивать эффективную коммуникацию с молодыми соискателями, адаптируя предложения под актуальные запросы и уровень зрелости аудитории.

На рисунке 3 представлены результаты опроса, показывающие популярность различных источников информации о потенциальных работодателях среди студентов. Полученные результаты позволяют оценить значимость различных каналов и определить, какие из них оказывают наибольшее влияние на восприятие бренда работодателя среди студентов и выпускников.



Рисунок 3. Источники информации о потенциальных работодателях среди студентов (составлено авторами)

Наиболее часто используемым источником информации стали сайты по поиску работы — их выбрали 87% респондентов. Это подтверждает, что они остаются основным инструментом для поиска вакансий и получения информации о работодателе. Вторым по популярности каналом стали социальные сети, которые указали 75% опрошенных. Это подтверждает результаты проанализированных статей, которые утверждали о важности использования социальных сетей для выстраивания эффективной коммуникации с кандидатами. Третье место заняли карьерные сайты компаний, которые отметили 55,6% участников опроса. Это свидетельствует о том, что значительная часть соискателей



предпочитает изучать информацию непосредственно из «первого источника» – официального сайта работодателя. Особенно важно это для тех, кто уже обладает определенным опытом работы и заинтересован в более глубоком понимании ценностей, условий труда и перспектив в конкретной компании. Данный факт подчеркивает необходимость для работодателей инвестировать в разработку информативных, удобных и визуально привлекательных карьерных сайтов.

Анализируя предпочтения выделенных сегментов (табл. 5), видно, что *«рациональные реалисты»* в наибольшей степени ориентируется на цифровые каналы: сайты по поиску работы (88,2%), социальные сети (67,6%) и сайты компаний (52,9%). При этом они крайне редко узнают информацию о работодателях на мероприятиях и рейтингах. *«Осознанные и требовательные»* демонстрируют наибольшую восприимчивость к различным каналам: большая доля респондентов указывает на использование как цифровых (социальные сети – 83,3%, сайты – 86,7%), так и институциональных каналов (карьерные центры университетов – 38,3%, рейтинги работодателей – 18,3%, мероприятия – 26,7%). Этот сегмент узнает информацию о работодателях из наибольшего количества каналов. *«Начинающие и неопределившиеся»* в меньшей степени ориентирован на социальные сети (57,1%) и чаще всего использует сайты по поиску работы (85,7%). Однако они демонстрируют наибольшую вовлеченность в профессиональные мероприятия (42,9%).

Таблица 5

Привлекательность каналов коммуникации по сегментам

Канал коммуникации	«Рациональные реалисты»	«Осознанные и требовательные»	«Начинающие и неопределившиеся»
Сайты по поиску работы	88,2%	86,7%	85,7%
Социальные сети	67,6%	83,3%	57,1%
Карьерные сайты компаний	52,9%	58,3%	50,0%
Профессиональные мероприятия	23,5%	26,7%	42,9%
Карьерный центр университета	17,6%	38,3%	28,6%
Хакатоны/кейс-чемпионаты	5,9%	16,7%	7,1%
Рейтинги работодателей/премии	5,9%	18,3%	14,3%
Знакомые	5,9%	1,7%	0,0%

Источник: составлено авторами, данные обработаны с помощью Python.

Исходя из представленного анализа видно, что стратегии по развитию каналов коммуникации бренда работодателя могут быть более эффективными, если учитывать особенности восприятия источников информации у различных кластеров. Например, при работе с осознанными и требовательными следует использовать многоканальный подход, тогда как для рациональных реалистов приоритетны цифровые платформы, а для начинающих и неопределившихся наиболее эффективным источником является участие в профессиональных мероприятиях по сравнению с другими сегментами.

Таким образом, для каждого сегмента аудитории стоит использовать разные стратегии по привлечению молодых специалистов. Роль бренда работодателя в системе остальных факторов, влияющих на выбор работодателя, значительно всего проявляется для осознанных и требовательных, что может дать нам вывод о том, что с повышением экспертизы и опыта работы студенты все больше обращают внимание на атрибуты HR-бренда. Поэтому чтобы привлечь талантливых студентов необходимо развивать бренд работодателя, ориентированный на молодежь.

## **6. Ограничения и направления будущих исследований**

Несмотря на то, что результаты исследования позволяют сделать ряд выводов о влиянии бренда работодателя на выбор компании для трудоустройства студентами экономического факультета МГУ, необходимо учитывать следующие ограничения, связанные с выборкой. Во-первых, имеются ограничения, связанные со специальностью студентов. Это означает, что полученные результаты могут не в полной мере отражать предпочтения и приоритеты студентов других специальностей, даже в рамках МГУ в целом. Во-вторых, исследование проводилось среди студентов московского вуза, Москва является крупным мегаполисом с развитым рынком труда и высокой концентрацией крупных компаний и международных корпораций. В связи с этим, результаты исследования могут не быть репрезентативными для студентов, обучающихся в других регионах России, где экономическая ситуация и возможности трудоустройства могут существенно отличаться. В-третьих, ограниченный размер выборки также может повлиять на репрезентативность результатов. Несмотря на указанные ограничения, результаты исследования обладают практической ценностью, поскольку позволяют получить представление о предпочтениях и приоритетах студентов одного из ведущих вузов страны, являющихся важным кадровым потенциалом для многих компаний.

Указанные ограничения определяют перспективные направления для будущих исследований. В частности, представляет интерес проведение сравнительного анализа влияния бренда работодателя на выбор компании для трудоустройства среди студентов, ориентированных на различные типы работодателей: крупные корпорации, малый и средний бизнес, государственные организации и стартапы, а также на различные отрасли, такие как производство, финансы или информационные технологии. Кроме того, заслуживает внимания детальное изучение влияния отдельных факторов бренда работодателя (например, корпоративной культуры, возможностей для профессионального развития, уровня заработной платы и социального пакета, социальной ответственности) на привлекательность компании в глазах потенциальных сотрудников.

Проведение дальнейших исследований в предложенных направлениях позволит получить более полное и объективное представление о влиянии бренда работодателя на выбор компании для трудоустройства студентами и разработать более эффективные стратегии привлечения и удержания молодых талантов.

## **Заключение**

Бренд работодателя – ключевой инструмент в работе по управлению персоналом, способствующий формированию устойчивого конкурентного преимущества на рынке труда.

Сильный бренд работодателя является не просто атрибутом успешной компании, а активным инструментом в борьбе за молодых специалистов. Студенты представляют собой значимую целевую аудиторию, поскольку именно на начальном этапе закладываются основы их карьерного пути, формируются ожидания от будущей карьеры и осуществляется первый выбор работодателя.

В ходе исследования была проведена комплексная оценка факторов выбора работодателя студентами экономического факультета МГУ. Анализ целевой аудитории с помощью кластеризации, позволил выделить три ключевых сегмента: «начинающие и неопределившиеся», «рациональные реалисты» и «осознанные и требовательные». Результаты исследования подтвердили, что бренд работодателя оказывает влияние на выбор студентов, однако степень этого влияния варьируется в зависимости от поведенческих и мотивационных особенностей разных кластеров молодежи.

Для *«осознанных и требовательных»* студентов бренд работодателя играет ключевую роль. Представители этого сегмента высоко оценили значимость факторов, представленных в анкете. Они активно исследуют информацию о компаниях, используют карьерные сайты и соцсети. Для них важно видеть прозрачное и привлекательное ценностное предложение, возможность обучения и развития, а также реальные примеры карьерных успехов в компании. Соответственно, работодатели, желающие привлечь этот сегмент, должны строить свой бренд на основе открытой коммуникации, демонстрации возможностей роста и акцента на сильной корпоративной культуре.

*Рациональные реалисты* стремятся к стабильности, понятным условиям труда и гибкому графику работы. Бренд работодателя важен для них в той мере, в какой он демонстрирует надежность и стабильность компании. Этот сегмент предпочитает компании с проверенной репутацией и понятными карьерными перспективами. Поэтому работодатели, ориентирующиеся на этот кластер, должны формировать имидж стабильной организации.

Для *новичков и неопределившихся* студентов бренд работодателя играет пока менее значимую роль, поскольку у них отсутствует трудовой опыт, а профессиональные ориентиры только формируются. Они ориентируются на гибкость графика работы и наиболее вовлечены в карьерные мероприятия. Однако именно в работе с этим сегментом компании могут заложить фундамент лояльности, используя мероприятия, стажировки и присутствие в вузовской среде для формирования позитивного образа работодателя.

Результаты выявили низкую вовлеченность студентов в коммуникацию через карьерные центры вузов (17–38%), это указывает на потенциал развития данных форматов взаимодействия, включая участие компаний в учебных курсах (кейсы, мастер-классы) и создание программ лояльности с университетами. Для работодателей это создаст возможности формирования раннего доверия, а для вузов – инструмент снижения дисбаланса между образованием и требованиями рынка труда.

Таким образом, данное исследование не только позволяет глубже понять поведенческие особенности студентов на рынке труда, но и может быть полезно компаниям, стремящимся привлечь наиболее подходящих молодых специалистов. Выстраивая адаптированную и ценностную коммуникацию, компании смогут завоевать доверие студентов и сформировать устойчивый интерес к себе как к потенциальному работодателю.

## Список литературы

- Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Теория и практика HR-бренд работодателя // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. № 4. С. 156–166.
- Пуляева В.Н. Роль ценностного предложения работодателя в формировании hr-бренда // Экономика, предпринимательство и право. 2020. № 3. С. 659–676.
- Старов С.А., Алканова О.Н., Молчанов Н.Н. Бренд, товарный знак и коммерческий символ как объекты управления компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. Менеджмент. 2012. № 2. С. 33–54.
- Царева Н.А. Инструменты продвижения бренда работодателя // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 12. С. 4825–4838. <https://doi.org/10.18334/ce.16.12.116605>.
- Шаповалова А.А., Разумова Т.О. Бренд работодателя как фактор выбора работы молодыми специалистами // Социально-трудовые исследования. 2025. № 1. С. 178–188.
- Aaker D.A. The Value of Brand Equity // Journal of Business Strategy. 1992. Vol. 13 No. 4. P. 27–32. <https://doi.org/10.1108/eb039503>.
- Alves P., Santos V., Pinto dos Reis I., Martinho F., Martinho D., Sampaio M., Sousa M., Au-Yong O. Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees // Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 23. P. 9993.
- Ambler T., Barrow, S. The employer brand // J. Brand Manag. 1996. Vol. 4 (3). P. 185–206.
- Andrea B., Gabriella H. C., Timea J. Y and Z generations at workplaces // Journal Competitive. 2016. 6. P. 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Arriscado P., Quesado H., Sousa B. Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media // Communication: Innovation and Quality. 2019. P. 391–403.
- Azhar A., Rehman N., Majeed N., Bano S. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance // International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>.
- Bilińska-Reformat K., Stańczyk I. Employer Branding as a Source of Competitive Advantage of Retail Chains // Journal of Management and Business Administration. Central Europe. 2018. Vol. 26. P. 2–12. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.216>.
- Busa I., Rutitis D. Employer reputation building – a managerial challenge in hr marketing environment. Technologies. Resources // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. 2023. Vol. 1. P. 33–37. <https://doi.org/10.17770/etr2023vol1.7233>.
- Carbajal-Cribillero M., Javier-Niño G., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E. Employer branding on social media to engage generation Z // Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarTech. 2021. Vol. 2. P. 469–478.
- Itam U., Misra S., Anjum H. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process // European Journal of Training and Development. 2020. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>.
- Komarova T.V., Chernov A.V., Chernova V.A. Social Media as an Effective Tool for Promoting an HR Brand Among Youth // 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019). Atlantis Press, 2020. P. 100–103.
- McCrindle M., Wolfinger E. The ABC of XYZ: Understanding the global generations. 3rd ed. Sydney: UNSW Press, 2014.

Ozkan M., Solmaz B. The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students) // *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 26. P. 476–483.

Pawar A., Charak K. A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management // *Review Of Research*. 2014. Vol. 6 (3).

Samoliuk N., Mishchuk H., Mishchuk, V. Employer brand: key values influencing the intention to join a company // *Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2022. Vol. 17. No. 1. P. 61–72.

Santos S., Augusto L., Ferreira S., Santo P., Vasconcelos M. Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review // *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.

Silva A.J., Dias H. The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer // *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. 31. No. 8. P. 1–16.

Theurer Ch., Tumasjan A., Welpel I., Lievens F. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding // *International Journal of Management Reviews*. 2016. Vol. 20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.

Töröcsik M., Szűcs K., Kehl D. How generations think: research on generation Z // *Acta Universitatis Sapientiae Communicatio*. 2014. 1. P. 23–45.

Yousf A., Khurshid S. Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. Vision: // *The Journal of Business Perspective*. 2021. Vol. 28. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>.

I квартал 2025: почему резюме больше, но кадровый голод никуда не делся // *SuperJob*. 2025: URL: <https://www.superjob.ru/pro/6182/#3> (дата обращения: 07.02.2025).

Бренд работодателя: зачем его выстраивать и какие тренды актуальны для рынка труда // *HeadHunter*. 2024: URL: <https://hh.ru/article/tryendy-bryenda-rabotodatyyelya> (дата обращения: 26.03.2025).

Гибкий график и стабильность: как меняются приоритеты молодых сотрудников // *Forbes*. 2025: URL: <https://www.forbes.ru/education/529048-gibkij-grafik-i-stabil-nost-kak-menautsa-prioritety-molodyh-sotrudnikov> (дата обращения: 12.08.2025).

Итоги 2024 года на рынке труда // *SuperJob*. 2025: URL: <https://www.superjob.ru/pro/5978/> (дата обращения: 06.02.2025).

Продвижение бренда работодателя в 2025 году: инструменты и результаты // *HeadHunter*. 2025: URL: <https://hh.ru/article/prodvizhenie-brenda-rabotodateleya-instrumenty-i-rezultaty> (дата обращения: 12.08.2025).

Работа с поколением «зумеров»: особенности найма и ключевые потребности молодежи // *HeadHunter*. 2025: URL: <https://hh.ru/article/30771> (дата обращения: 12.08.2025).

Российская молодежь ценит ESG-принципы работодателей // *Expert.ru*. 2024: URL: <https://expert.ru/news/rossiyskaya-molodezh-tsenit-esg-printsipy-rabotodateley/> (дата обращения: 12.08.2025).

Российские компании обновляют HR-бренды // *Ведомости*. 2024: URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (дата обращения: 20.04.2025).

Росстат: официальный сайт // *Росстат*. 2025: URL: <http://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.03.2025).

Рынок труда в 2023 году // SuperJob. 2023: URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/> (дата обращения: 12.02.2025).

Gen Z in the Workplace: How Should Companies Adapt? // Imagine. 2023: URL: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/> (дата обращения: 07.01.2025).

Scholar search results for HR branding // Google Scholar. 2025: URL: [https://scholar.google.com/scholar?as\\_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as_sdt=0,5) (дата обращения: 03.04.2025).



Marketing

## EMPLOYER BRAND AS A FACTOR IN STUDENTS' EMPLOYMENT CHOICES

**Uliana Yu. Normaeva**

*Bachelor of Economics Degree,  
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

**Dina N. Kurkova**

*PhD (candidate of economic science), Associate Professor,  
Lomonosov Moscow State University, Faculty of Economics  
(Moscow, Russia)*

### Abstract

*The unique values and workplace expectations of Gen Z necessitate adapting HR strategies and management tools, including employer brand development. The purpose of the article is to explore the role of the employer's brand in the process of employment by representatives of this generation using the example of students of the Faculty of Economics of Lomonosov Moscow State University. The article presents an empirical study based on a survey. The collected data were analyzed using statistical methods with GRET, Python, and Excel. Based on the results, the study proposes student audience segmentation and identifies the key factors influencing employer choice along with the most effective communication channels for each group. The results of the study provide companies with a practical basis for developing personalized strategies for attracting, retaining and adapting personnel policies to the needs of young professionals of Gen Z, as well as contribute to understanding the impact of generational trends on the labor market and indicate areas for further research.*

**Keywords:** Employer Brand, Student Job Choice, Student Employment, Generation Z.

**JEL:** M310, J420.

**For citation:** Normaeva, U.Y., Kurkova, D.N. (2025) Employer Brand as a Factor in Students' Employment Choices. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 17, no. 4, pp. 200-222. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-4-200-222.

### References

Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. Teoriya i praktika HR-brend rabotodatel'ya. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Ekonomika i menedzhment. 2019. T. 13. No. 4. P. 156–166. (In Russ.).

Pulyaeva V.N. Rol' tsennostnogo predlozheniya rabotodatel'ya v formirovanii hr-brenda. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. 2020. No. 3. P. 659–676. (In Russ.).

Starov S.A., Alkanova O.N., Molchanov N.N. Brend, tovarnyy znak i kommercheskiy simvol kak ob"ekty upravleniya kompanii. Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. Menedzhment. 2012. No. 2. P. 33–54. (In Russ.).

Tsareva N.A. Instrumenty prodvizheniya brenda rabotodatelya. Kreativnaya ekonomika. 2022. T. 16. No. 12. P. S. 4825–4838. <https://doi.org/10.18334/ce.16.12.116605>. (In Russ.).

Shapovalova A.A., Razumova T.O. Brend rabotodatelya kak faktor vybora raboty molodymi spetsialistami. Sotsial'no-trudovye issledovaniya. 2025. No. 1. P. 178–188. (In Russ.).

Aaker D.A. The Value of Brand Equity. Journal of Business Strategy. 1992. Vol. 13 No. 4. P. 27–32. <https://doi.org/10.1108/eb039503>.

Alves P., Santos V., Pinto dos Reis I., Martinho F., Martinho D., Sampaio M., Sousa M., Au-Yong O. Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. Sustainability. 2020. Vol. 12. No. 23. P. 9993.

Ambler T., Barrow, S. The employer brand. J. Brand Manag. 1996. Vol. 4 (3). P. 185–206.

Andrea B., Gabriella H. C., Timea J. Y and Z generations at workplaces. Journal Competitive. 2016. 6. P. 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.

Arriscado P., Quesado H., Sousa B. Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. Communication: Innovation and Quality. 2019. P. 391–403.

Azhar A., Rehman N., Majeed N., Bano S. Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. International Journal of Hospitality Management. 2024. Vol. 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>.

Bilińska-Reformat K., Stańczyk I. Employer Branding as a Source of Competitive Advantage of Retail Chains. Journal of Management and Business Administration. Central Europe. 2018. Vol. 26. P. 2–12. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.216>.

Busa I., Rutitis D. Employer reputation building – a managerial challenge in hr marketing environment. Technologies. Resources. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. 2023. Vol. 1. P. 33–37. <https://doi.org/10.17770/etr2023vol1.7233>.

Carbajal-Cribillero M., Javier-Niño G., Mäckelmann M., Gallardo-Echenique E. Employer branding on social media to engage generation Z. Marketing and Smart Technologies: Proceedings of ICMarTech. 2021. Vol. 2. P. 469–478.

Itam U., Misra S., Anjum H. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. European Journal of Training and Development. 2020. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>.

Komarova T.V., Chernov A.V., Chernova V.A. Social Media as an Effective Tool for Promoting an HR Brand Among Youth. 1st International Conference on Emerging Trends and Challenges in the Management Theory and Practice (ETCMTP 2019). Atlantis Press, 2020. P. 100–103.

McCrindle M., Wolfinger E. The ABC of XYZ: Understanding the global generations. 3rd ed. Sydney: UNSW Press, 2014.

Ozkan M., Solmaz B. The changing face of the employees—generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). Procedia Economics and Finance. 2015. Vol. 26. P. 476–483.

Pawar A., Charak K. A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management. Review Of Research. 2014. Vol. 6 (3).

Samoliuk N., Mishchuk H., Mishchuk, V. Employer brand: key values influencing the intention to join a company. Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society. 2022. Vol. 17. No. 1. P. 61–72.

Santos S., Augusto L., Ferreira S., Santo P., Vasconcelos M. Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13. <https://doi.org/10.3390/admsci13100223>.

Silva A.J., Dias H. The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022. Vol. 31. No. 8. P. 1–16.

Theurer Ch., Tumasjan A., Welp I., Lievens F. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*. 2016. Vol. 20. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>.

Töröcsik M., Szűcs K., Kehl D. How generations think: research on generation Z. *Acta Universitatis Sapientiae Communicatio*. 2014. 1. P. 23–45.

Yousf A., Khurshid S. Impact of Employer Branding on Employee Commitment: Employee Engagement as a Mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2021. Vol. 28. <https://doi.org/10.1177/09722629211013608>.

I kvartal 2025: pochemu rezyume bol'she, no kadrovyy golod nikuda ne del'sya. SuperJob. 2025: Available at: <https://www.superjob.ru/pro/6182/#3> (accessed: 07.02.2025). (In Russ.).

Brend rabotodatel'ya: zachem ego vystraivat' i kakie trendy aktual'ny dlya rynka truda. HeadHunter. 2024: Available at: <https://hh.ru/article/tryendy-bryenda-rabotodat'yel'ya> (accessed: 26.03.2025). (In Russ.).

Gibkiy grafik i stabil'nost': kak menyayutsya priority molodykh sotrudnikov. Forbes. 2025: Available at: <https://www.forbes.ru/education/529048-gibkiy-grafik-i-stabil-nost-kak-menautsa-priority-molodyh-sotrudnikov> (accessed: 12.08.2025). (In Russ.).

Itogi 2024 goda na rynke truda. SuperJob. 2025: Available at: <https://www.superjob.ru/pro/5978/> (accessed: 06.02.2025). (In Russ.).

Prodvizhenie brenda rabotodatel'ya v 2025 godu: instrumenty i rezul'taty. HeadHunter. 2025: URL: <https://hh.ru/article/prodvizhenie-brenda-rabotodatel'ya-instrumenty-i-rezultaty> (accessed: 12.08.2025). (In Russ.).

Rabota s pokoleniem «zumerov»: osobennosti nayma i klyuchevye potrebnosti molodezhi // HeadHunter. 2025: URL: <https://hh.ru/article/30771> (accessed: 12.08.2025). (In Russ.).

Rossiyskaya molodezh' tsenit ESG-printsipy rabotodateley. Expert.ru. 2024: Available at: <https://expert.ru/news/rossiyskaya-molodezh-tsenit-esg-printsipy-rabotodateley/> (accessed: 12.08.2025). (In Russ.).

Rossiyskie kompanii obnovlyayut HR-brendy. Vedomosti. 2024: Available at: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075423-rossiiskie-kompanii> (accessed: 20.04.2025). (In Russ.).

Rosstat: ofitsial'nyy sayt. Rosstat. 2025: Available at: <http://rosstat.gov.ru/> (data obrashcheniya: 11.03.2025). (In Russ.).

Rynok truda v 2023 godu. SuperJob. 2023: Available at: <https://www.superjob.ru/research/articles/114374/rynok-truda-v-2023/> (accessed: 12.02.2025).

Gen Z in the Workplace: How Should Companies Adapt? Imagine. 2023: Available at: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/> (accessed: 07.01.2025). (In Russ.).

Scholar search results for HR branding. Google Scholar. 2025: Available at: [https://scholar.google.com/scholar?as\\_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=hr+branding&hl=ru&as_sdt=0,5) (accessed: 03.04.2025). (In Russ.).