

СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Афанасьева Юлия Станиславовна¹,

канд. филос. наук, доцент,
e-mail: kalab-yuliya@yandex.ru,

Кострова Юлия Борисовна¹,

канд. экон. наук, доцент,
e-mail: ubkostr@yandex.ru,

¹Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Рязани, г. Рязань, Россия

В статье исследуются системные проблемы формирования HR-бренда высших учебных заведений в контексте современных тенденций на рынке труда и образовательных услуг. Акцентируется внимание на ключевых компонентах HR-бренда высших учебных заведений. Выделены особенности конкурсного отбора на замещение должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении, предложен способ повышения эффективности данной процедуры для участников конкурса. Проведены экспериментальные исследования по оценке представлений студентов об условиях работы профессорско-преподавательского состава и их предпочтений как будущих специалистов в сфере образования на базе филиала ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте» в г. Рязани. По результатам анкетирования определены основные направления по привлечению молодых ученых и специалистов к научно-педагогической деятельности в вузе. Проведен анализ причин профессионального выгорания научно-педагогических работников вузов как одного из факторов, влияющих на формирование HR-бренда вуза. Рассмотрен подход к дифференциации содержания труда преподавателей, способствующий повышению результативности их деятельности. Практическая значимость данного исследования направлена на повышение HR-бренда высших учебных заведений, что будет способствовать созданию их положительного имиджа, привлечению выпускников для работы в вузах, повышению конкурентоспособности в сфере оказания образовательных услуг.

Ключевые слова: HR-бренд вуза, профессорско-преподавательский состав, конкурсный отбор, стереотипы об академической среде, молодые ученые и специалисты

SYSTEMIC PROBLEMS OF THE HR BRAND FORMING FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Afanasyeva Yu.S.¹,

candidate of philosophy sciences, associate professor,
e-mail: kalab-yuliya@yandex.ru,

Kostrova Yu.B.¹,

candidate of economic sciences, associate professor,
e-mail: ubkostr@yandex.ru,

¹Moscow Witte University, branch in Ryazan, Ryazan, Russia

The article describes the systemic problems of forming the HR brand of higher education institutions in the context of current trends in the labor market and educational services. Attention is focused on the key components of the HR brand of higher education institutions. The features of competitive selection for the position of a scientific and pedagogical worker in a higher educational institution are highlighted, and a way is proposed to increase the effectiveness of this procedure for the participants of the competition. Experimental studies have been conducted to evaluate students' ideas about the working conditions of the teaching staff and their preferences as future specialists in the field of education on the basis of the Branch of the private educational institution of

higher education “Moscow Witte University” in Ryazan. Based on the results of the survey, the main directions for attracting young scientists and specialists to scientific and pedagogical activities at the university have been identified. The analysis of the causes of professional burnout of scientific and pedagogical staff of universities as one of the factors influencing the HR brand forming for the university is carried out. An approach to the differentiation of the content of teachers’ work is considered, which contributes to improving the effectiveness of their activities. The practical significance of this research is aimed at improving the HR brand of higher education institutions, which will contribute to creating a positive image of them, attracting graduates to work at universities, and increasing competitiveness in the field of educational services.

Keywords: HR university brand, academic staff, competitive selection, stereotypes about the academic environment, young scientists and employees

DOI 10.21777/2500-2112-2025-1-7-14

Введение

Вопросы формирования HR-бренда высших учебных заведений рассматриваются в контексте современных тенденций рынка труда и образовательных услуг. Концепция HR-бренда (HR Branding) относится к репутации и образу образовательной организации на рынке труда. Это тот способ, которым образовательная организация позиционирует себя как работодатель и как она воспринимается сотрудниками, в том числе потенциальными. Это совокупность уникальных ценностей, культуры и практик, которая привлекает, удерживает и мотивирует сотрудников. Концепция HR-бренда основана на создании привлекательного образа работодателя, который помогает привлечь лучших специалистов на рынке труда [1].

Выделяют следующие основные составляющие концепции HR-бренда образовательной организации:

- ценности и культура организации: HR-бренд должен отражать основные ценности и принципы, которые важны для организации и ее сотрудников. Они поддерживаются и укрепляются через HR-практики;
- рабочая среда: комфортное рабочее место, возможность для саморазвития и профессионального роста являются важными составляющими успешного HR-бренда;
- профессиональные возможности: образовательная организация должна создавать условия для непрерывного повышения квалификации преподавателей в условиях интенсивного развития науки и техники;
- привлекательные бонусы и льготы: дополнительные бонусы, льготы и программы социальной защиты помогают создать привлекательный образ организации как работодателя;
- вовлеченность преподавателей в научную и международную деятельность.

Высшее учебное заведение, выступая на рынке труда как субъект спроса на рабочую силу, в современных условиях вынуждено конкурировать с другими работодателями и, соответственно, должно уделять не меньше внимания формированию своего HR-бренда, чем любая другая организация. Исследование процесса формирования HR-бренда вузов становится особенно актуальным для разработки стратегий, направленных на устойчивое развитие образовательных организаций, их конкурентоспособность и успешное функционирование в изменчивой образовательной среде [2]. В связи с этим целью данной работы является выделение системных проблем в процессе формирования и развития HR-бренда вузов в современных условиях и разработка предложений по их решению.

При проведении данного исследования были использованы эмпирические и теоретические методы – анкетирование, обобщение индивидуального опыта преподавателей, мысленный эксперимент, методы системного анализа.

1. Особенности конкурсного отбора на замещение должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении

В современных условиях создание сильного HR-бренда вуза становится необходимым условием его устойчивого развития. Он не только определяет репутацию учреждения как работодателя, что особенно критично в условиях дефицита квалифицированных кадров, но и влияет на привлечение студентов.

Для определения особенностей формирования HR-бренда вузов первоначально следует более подробно рассмотреть некоторые аспекты кадрового состава и управления персоналом в данной сфере. Следует отметить, что кадровый состав современного вуза включает в себя множество категорий работников, которые можно объединить в такие укрупненные группы, как профессорско-преподавательский состав (ППС), научные сотрудники (НС), инженерно-технические работники (ИТР), административно-хозяйственные, учебно-вспомогательные и другие работники.

Ключевой характеристикой персонала вуза является его высокий уровень образования и квалификации. Большинство сотрудников имеют высшее образование, ученые степени, звания и обладают специальными знаниями и навыками в своей области. Основу кадрового состава университета составляет ППС, без которого учебное заведение не сможет реализовать свои ключевые задачи – производство, накопление и передачу знаний [3]. Поэтому при формировании HR-бренда университета необходимо особое внимание уделять этапам подбора и найма сотрудников этой категории. Данные процессы осложняются тем, что для трудоустройства на должности ППС и НС кандидат должен проходить конкурсный отбор на замещение вакансии. Регламент проведения этой процедуры определяется Министерством науки и высшего образования Российской Федерации, и все вузы нашей страны должны его соблюдать. С одной стороны, проведение конкурса на замещение вакантных должностей ППС и НС обеспечивает повышение уровня конкуренции среди кандидатов. В то же время его процедура предопределяет факторы, снижающие интерес претендентов к научно-педагогической деятельности. Так, прием пакета документов и оценка кандидатов занимает примерно два месяца, на протяжении которых претенденты находятся в состоянии неопределенности [4].

Бюрократический характер процедуры конкурсного отбора требует от соискателей сбора, подготовки и заполнения большого перечня документов, что может вызвать у них дополнительные затруднения. Таким образом, бюрократизм и долгосрочность в проведении конкурсного отбора на вакантные должности педагогического состава значительно снижают интерес к этой работе. И если вузы не могут вносить изменения в процедуру конкурсного отбора, то они могут повысить эффективность ее прохождения. Например, на веб-сайте вуза в разделе «Трудоустройство и конкурсный отбор» можно представить ответы работодателя на часто задаваемые вопросы по данному направлению с учетом уровней их детализации, административный регламент проведения конкурса для ППС и НС с указанием пакета документов и вложениями их образцов, а также реализовать процедуру электронной подачи структурированных по требованиям документов.

Проработка этапов конкурсного отбора очень важна, так как это упрощает процедуру отбора кандидатов ППС на вакантные должности для самого вуза, а главное – для кандидатов прозрачен весь процесс и ясны сроки прохождения конкурса. Размещение подобной информации демонстрирует клиентоориентированный подход работодателя как к внутренним, так и к внешним соискателям.

Негативное влияние на формирование HR-бренда вуза оказывает также достаточно закрытая кадровая политика, которая предполагает участие в конкурсных процедурах в основном действующих сотрудников [4]. Это предопределяется формальным подходом к публикации объявлений о проведении конкурса на замещение вакантных должностей. Обычно данная информация размещается во внутренних источниках вуза (доска объявлений, периодические вузовские издания и т.п.). Все эти коммуникационные каналы действуют, как правило, в пределах самого учебного заведения. Внешнему кандидату для того, чтобы узнать об открытии вакансии, необходимо непрерывно мониторить информационные источники разных университетов. Таким образом, сложившаяся практика приводит к тому, что в вузах для должностей ППС и НС используется преимущественно внутренний отбор персонала, и обновление кадров происходит очень медленно.

Низкая доля внешних кандидатов способствует снижению уровня конкуренции среди работников, уменьшению их мотивации к развитию и освоению инноваций. Решение данной проблемы может

быть эффективным путем создания под эгидой Министерства образования и высшей школы РФ единой интернет-платформы, на которой все российские вузы должны будут размещать объявления об открытых конкурсах на замещение вакантных должностей профессорско-преподавательского состава. Это позволит кандидатам быстро получить доступ к актуальной информации о вакансиях в университетах по всей стране. Такая платформа сделает процесс поиска работы в учебных заведениях более прозрачным, упростит доступ к информации о вакансиях и повысит конкуренцию среди кандидатов. В перспективе такая платформа может быть доработана до площадки, на которой не только можно получить информацию, но и онлайн подать заявление на участие в конкурсе, предоставить комплект необходимых документов и отслеживать процесс проведения процедуры конкурсного отбора.

Разработанные предложения позволят вузам обеспечить развитие конкуренции среди сотрудников, что положительно отразится на формировании их HR-брендов.

2. Проблема привлечения молодых сотрудников на работу в высшие учебные заведения

Серьезной проблемой кадрового обеспечения российских вузов является старение кадров. По данным Российского союза ректоров, в настоящее время только порядка 30 % ППС по стране являются лицами моложе 39 лет¹. Это свидетельствует о незаинтересованности выпускников оставаться работать на кафедрах в качестве преподавателей.

Такое положение стало следствием того, что на протяжении долгого времени государство практически не уделяло внимание данному направлению, поддержка молодых преподавателей вузов отсутствовала. Однако с 2018 года ситуация начинает меняться. Национальный проект «Наука и университеты» в части показателя «привлекательность карьеры в сфере науки и высшего образования» предписывает динамику роста доли ППС в возрасте до 39 лет в его общей численности как минимум на 1,5 % ежегодно. Для этого необходимо повысить привлекательность работы в вузах для ведущих российских и зарубежных ученых, молодых исследователей и обучающихся [5]. Это определяет потребность в разработке мероприятий по привлечению молодых специалистов в систему высшего образования.

В качестве основного источника омоложения кадров университета можно рассматривать его студентов. Это следует учитывать при формировании HR-бренда вуза. Для оценки готовности студентов к научно-преподавательской деятельности проведено экспериментальное исследование на основе анкетирования. В рамках научно-исследовательской работы сотрудники кафедры бизнеса и управления филиала ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте» в г. Рязани провели анкетирование студентов с целью выявления их заинтересованности в трудоустройстве в вуз, а также выявлены факторы, влияющие на выбор первого места работы. В опросе приняли участие 95 человек, среди которых 60 студентов 3–5 курсов очной формы обучения по специальности 38.05.02 «Таможенное дело» и 35 студентов 4–5 курсов очно-заочной формы обучения по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

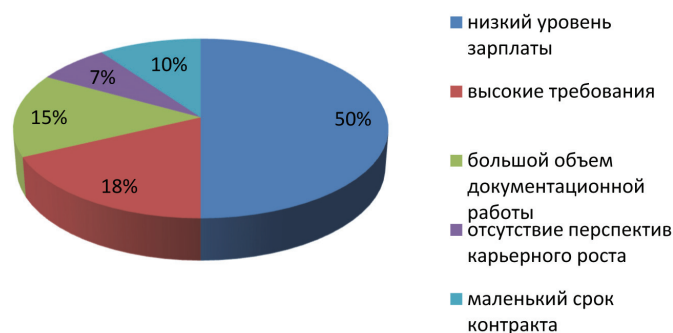


Рисунок 1 – Оценка представлений студентов об условиях работы ППС, %²

¹ Сайт Российского союза ректоров. – URL: <https://rsr-online.ru/news/2022/10/27/v-nastoyashee-vremya-tolko-poryadka-30-pps-po-strane-yavlyayutsya-licami-molozhe-39-let/?ysclid=m4e8pvc2i5341159230> (дата обращения: 05.12.2024). – Текст: электронный.

² Составлено авторами.

Итоги проведенного исследования, представленные на рисунке 1, показали, что половина опрошенных студентов считают, что у ППС низкий уровень заработной платы. Вторым по значимости стали высокие требования, предъявляемые к работникам (наличие ученой степени, звания, научных публикаций и пр.). По мнению 15 % опрошенных студентов, значительную долю труда преподавателей занимает работа с документами. 10 % респондентов отметили маленький срок контракта, что не дает уверенности в завтрашнем дне. 7 % опрошенных не понимают перспектив карьерного роста в университете.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что студенты имеют неполные и неточные представления о трудовой деятельности ППС в университете.

На вопрос о характеристиках «идеального» будущего рабочего места респонденты указали следующие характеристики:

- достойный уровень заработной платы (90 %);
- индивидуальный подход на рабочем месте (85 %);
- мобильность (80 %);
- наличие системы наставничества (70 %);
- быстрый выход на результат (65 %);
- возможность карьерного роста (65 %);
- гибкий график работы (60 %).

Таким образом, проведенное исследование показало несоответствие запросов студентов и их представлений о работе в вузе.

Для развенчания неверных стереотипов, сложившихся у студентов об академической среде, необходимо вести систематическую работу с ними, которая может включать в себя следующие мероприятия:

- программы стажировок и практик: можно предложить студентам возможность проходить стажировки или практики в университете. Это даст им подлинное представление о работе в учебном заведении и поможет развить необходимые навыки;
- менторские программы: рекомендуется назначить опытных сотрудников в качестве менторов для студентов, проявляющих готовность заниматься научно-педагогической деятельностью. Это поможет им наладить связи и получить советы по карьере в академической среде;
- организация мероприятий: карьерные ярмарки, семинары и круглые столы являются мероприятиями, на которых студенты смогут познакомиться с возможностями трудоустройства в университете;
- финансовые стимулы: можно предоставить стипендии или гранты тем студентам, которые согласны остаться работать в университете после окончания обучения;
- развитие корпоративной культуры: в вузе должна быть создана дружелюбная атмосфера, где студенты будут чувствовать себя ценными и услышанными;
- акцент на исследовательские проекты: рекомендуется предоставлять студентам возможность участвовать в исследовательских проектах совместно с преподавателями, которые могут привести к дальнейшему трудоустройству в университете;
- карьерные маршруты: до студентов следует в доступной форме донести информацию о возможных карьерных траекториях, которые их ожидают в университете;
- обратная связь и вовлечение: необходимо регулярно собирать отзывы от студентов об их опыте и потребностях, чтобы адаптировать предложения и программы в соответствии с их ожиданиями;
- создание сети выпускников: рекомендуется поддерживать связь с выпускниками и активно вовлекать их в жизнь университета, что может помочь создать положительный имидж работы в академической среде;
- обучение и профессиональное развитие: студентам еще в процессе обучения можно предложить пройти курсы повышения квалификации или переподготовки, что позволит сделать работу в университете для них более привлекательной.

Эти шаги могут усилить HR-бренд вуза в глазах студентов и увеличить вероятность того, что они захотят остаться работать в университете после окончания учебы [6].

Для вовлечения выпускников магистратуры, специалитета и студентов-аспирантов с высоким академическим потенциалом в научно-преподавательскую сферу необходимо разработать комплекс мер, способствующих повышению престижности работы в вузе. При этом необходимо создать в учеб-

ном заведении привлекательную среду для молодых сотрудников, используя и усиливая те возможности, которые у него уже имеются. Например, гибкий график и возможность совмещать трудовую деятельность с другой работой или учебой в аспирантуре или в магистратуре могут стать мощными факторами удержания студентов в академической среде. При этом небольшие сроки контракта могут привести к тому, что молодые сотрудники будут воспринимать вуз как временное место работы и активно искать дополнительный заработок за пределами университета. Важным направлением в данном случае является материальная мотивация молодых сотрудников, которая может включать в себя выплату «подъемных средств», дополнительных стимулирующих выплат и т.п., а также увеличение срока, на который заключается контракт. Мобильность, которая является привлекательной для 80 % респондентов, может быть обеспечена путем перевода части занятий в дистанционный формат, что позволит преподавателям проводить их из любой точки мира [7]. Необходимо также уделять внимание развитию системы наставничества и сформировать междисциплинарное сообщество молодых преподавателей.

3. Анализ причин профессионального выгорания профессорско-преподавательского состава вузов

Отдельного внимания заслуживает вопрос профессионального выгорания ППС. Это серьезная проблема, которая может негативно сказаться как на самих преподавателях, так и на студентах, на образовательном процессе в целом, а также на формировании HR-бренда вуза. Деятельность преподавателей в высшей школе является разноплановой, с одной стороны, они занимаются педагогической работой, с другой – одновременно осуществляют научно-исследовательскую, организационно-методическую и воспитательную деятельность. Такая многогранность и высокая интенсивность труда может приводить к профессиональному выгоранию, которое характеризуется эмоциональным, физическим и психическим истощением, возникающим в результате длительного стресса и напряженной работы.

Выделим основные причины профессионального выгорания ППС:

- высокие требования: как уже отмечалось, преподаватели часто сталкиваются с необходимостью выполнять множество задач, включая преподавание, научные исследования, административные обязанности и участие в общественной жизни университета;
- недостаток информационно-методической поддержки в профессиональном развитии ППС: в связи с расширением функций преподавателя в электронной информационно-образовательной среде и быстрого развития средств информатизации необходима информационная и интеллектуальная поддержка, которая может быть обеспечена путем проведения обучающих online/offline-курсов в области образовательных технологий, доступа к эталонным информационным ресурсам и наилучшим современным практикам;
- неравномерная нагрузка: периоды особо интенсивной работы, такие как экзаменационные сессии, подготовка выпускников к защите выпускной квалификационной работы, участие в работе оргкомитета конференции, подготовка публикаций и др. могут приводить к значительному стрессу.

Таким образом, загруженность преподавательского состава различными мероприятиями и требованиями выполнения нагрузки в срок приводит к снижению мотивации и профессиональному выгоранию преподавателей. Стоит отметить и тот факт, что нагрузка у преподавателей увеличивается непропорционально заработной плате. Данные аспекты влияют на дефицит кадрового состава в вузах и способствуют нежеланию молодых специалистов работать в высших учебных заведениях. Решение данной проблемы возможно путем разделения ППС по направлениям деятельности или карьерным трекам.

В своей работе «Инновационный подход к управлению деятельностью вуза на основе применения HR-брендинга» В.А. Бондаренко, А.А. Маскаева и И.А. Шумакова предлагают выявлять у сотрудников предрасположенность к деятельности, в которой они могут быть максимально эффективны [8]. Дифференциация содержания труда способствует качественному выполнению целей и задач вуза. Оценка эффективности деятельности каждой категории сотрудников определяется как материальным, так и нематериальным стимулированием.

Обратим внимание на заработную плату научно-педагогических работников в России, которая является номинальной и обеспечивается за счет статистических манипуляций (например, через выплату нерегулярных надбавок, путем учета полной ставки научного сотрудника при его работе на части ставки и т.д.), а также учета вознаграждений за научную деятельность (гранты, НИОКР, публикации в ведущих российских и зарубежных изданиях и т.д.). При этом должностные оклады не увеличиваются, а если увеличиваются, то незначительно. Поэтому преподавателям приходится подрабатывать в нескольких вузах, что также снижает качественный уровень работы.

Конечно, решить вышеперечисленные проблемы только повышением заработной платы не получится, однако роль материальной мотивации в HR-брендинге не стоит игнорировать. Ведь если вуз не сможет обеспечить персонал конкурентоспособной заработной платой, то другие мероприятия не принесут ожидаемого эффекта.

Заключение

Исследуя процессы формирования HR-бренда высших учебных заведений, можно выделить несколько ключевых аспектов, требующих внимания. Прежде всего, создание сильного HR-бренда не может быть успешным без четко определенной стратегии, которая учитывает уникальные особенности каждого учебного заведения. В современных условиях конкуренции за студентов и преподавателей учреждения должны активно работать над улучшением своего имиджа, развивая актуальные программы обучения, исследовательские инициативы и поддержку карьерного роста.

В ходе данного исследования были выделены ключевые факторы, влияющие на формирование HR-бренда вуза, предложены пути решения обозначенных проблем в данной сфере.

Выделены особенности конкурсного отбора на замещение должности научно-педагогического работника в высшем учебном заведении. Предложены способы повышения эффективности данной процедуры на основе совершенствования и развития функционала официальных сайтов.

Проведены экспериментальные исследования по оценке представлений студентов об условиях работы профессорско-преподавательского состава и их предпочтений как будущих специалистов в сфере образования на базе филиала ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте» в г. Рязани. По результатам анкетирования определены основные направления повышения мотивации профессорско-преподавательского состава и привлечения молодых ученых и специалистов к научно-педагогической деятельности в вузе.

Проведен анализ причин профессионального выгорания профессорско-преподавательского состава вузов как одного из факторов, влияющих на формирование HR-бренда вуза. Рассмотрен подход к дифференциации содержания труда преподавателей, способствующий повышению результативности деятельности научно-педагогических работников.

Решение обозначенных в статье системных проблем позволит усилить HR-бренды высших учебных заведений, что в свою очередь повлияет на эффективность деятельности вузов в целом.

Список литературы

1. Дубовкина К.Ю. HR-бренд как объект исследования: понятие и история возникновения // Флагман науки. – 2023. – № 11 (11). – С. 435–437.
2. Грацианова Л.И. Новые роли HR-подразделений и подготовка HR-специалистов в вузе // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 5-6. – С. 133–145.
3. Власов Д.Г., Кузьмичев А.С., Кострова Ю.Б. Менеджмент персонала: учет особенностей внешнего и внутреннего рынков труда при найме и трудоустройстве // Юность и знания – гарантия успеха-2019: сборник научных трудов 6-й Международной молодежной научной конференции. – Курск: ЮЗГУ, 2019. – Т. 1. – С. 62–65.
4. Бондаренко В.А., Рыбалко М.А., Кравец А.О., Шумакова И.А. Вопросы брендинга и построения HR-бренда университета в активизации регионального развития // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 10. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_10_493.

5. Социальная и профессиональная адаптация молодежи: монография / Ю.С. Афанасьева, Ю.Б. Кострова, И.В. Саттарова, О.Ю. Шибаршина. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2023. – 194 с. – ISBN 978-5-9580-0647-2.
6. Лега Р.В. HR-бренд работодателя как фактор привлечения работников поколения Z // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № 5. – С. 157–164.
7. Афанасьева Ю.С., Кострова Ю.Б. Формирование профессионального самосознания и самоопределения у современной молодежи // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4 (48). – С. 475–479.
8. Бондаренко В.А., Маскаева А.А., Шумакова И.А. Инновационный подход к управлению деятельностью вуза на основе применения HR-брендинга // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47, № 1. – С. 47–54.

References

1. Dubovkina K.Yu. HR-brend kak ob'ekt issledovaniya: ponyatie i istoriya vzniknoveniya // Flagman nauki. – 2023. – № 11 (11). – С. 435–437.
2. Gracianova L.I. Novye roli HR-podrazdelenij i podgotovka HR-specialistov v vuze // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2022. – № 5-6. – С. 133–145.
3. Vlasov D.G., Kuz'michev A.S., Kostrova Yu.B. Menedzhment personala: uchet osobennostej vneshnego i vnutrennego rynkov truda pri najme i trudoustrojstve // Yunost' i znaniya – garantiya uspekha-2019: sbornik nauchnyh trudov 6-j Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchnoj konferencii. – Kursk: YUZGU, 2019. – Т. 1. – С. 62–65.
4. Bondarenko V.A., Rybalko M.A., Kravec A.O., Shumakova I.A. Voprosy brendinga i postroeniya HR-brenda universiteta v aktivizacii regional'nogo razvitiya // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. – 2023. – Т. 8, № 10. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_10_493.
5. Social'naya i professional'naya adaptaciya molodezhi: monografiya / Yu.S. Afanas'eva, Yu.B. Kostrova, I.V. Sattarova, O.Yu. Shibarshina. – Moskva: izd. CHOUVO «MU im. S.Yu. Vitte», 2023. – 194 s. – ISBN 978-5-9580-0647-2.
6. Leza R.V. HR-brend rabotodatela kak faktor privlecheniya rabotnikov pokoleniya Z // Chelovek. Socium. Obshchestvo. – 2024. – № 5. – С. 157–164.
7. Afanas'eva Yu.S., Kostrova Yu.B. Formirovanie professional'nogo samosoznaniya i samoopredeleniya u sovremennoj molodezhi // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2023. – № 4 (48). – С. 475–479.
8. Bondarenko V.A., Maskaeva A.A., Shumakova I.A. Innovacionnyj podhod k upravleniyu deyatel'nost'yu vuza na osnove primeneniya HR-brendinga // Ekonomika. Informatika. – 2020. – Т. 47, № 1. – С. 47–54.

Статья поступила в редакцию: 09.12.2024

Received: 09.12.2024

Статья принята в печать: 10.03.2025

Accepted: 10.03.2025