

# ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49



Научная статья / Original article  
УДК 331.58.024.54

## Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации

**И. В. Гуськова**

*Доктор экономических наук, профессор,  
guskova@iee.unn.ru*

*Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

*Нижегородский филиал, Московский университет им. С.Ю. Витте,  
Нижний Новгород, Россия*

**Н. О. Аблязова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
nablazova@miiv.ru*

*Нижегородский филиал, Московский университет им. С.Ю. Витте,  
Нижний Новгород, Россия*

**И. А. Ситникова**

*Заместитель генерального директора по ремонту и капитальному строительству,  
sitnikovaai@vtg.gazprom.ru*

*ООО «Газпром Трансгаз Нижний Новгород»,  
Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация:** В условиях дефицита квалифицированных кадров и изменения ценностных ориентаций нового поколения возникает противоречие между потребностями компаний в молодых талантах и эффективностью существующих методов управления персоналом. Цель статьи — проанализировать современные подходы к привлечению, отбору и удержанию молодых специалистов в контексте цифровой трансформации и смены поколений. На основе анализа научной литературы и данных международных исследований (Changellenge, WEF, Deloitte, PwC) выявлены ключевые характеристики молодых талантов, систематизированы методы работы с ними на всех этапах жизненного цикла персонала. Показано, что эффективное управление молодыми талантами требует комплексного подхода, сочетающего развитие HR-бренда, цифровые инструменты рекрутинга, программы стажировок, индивидуальные траектории развития и гибкие форматы занятости. Сделан вывод о необходимости адаптации корпоративных стратегий к ожиданиям поколения Z для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организаций.

**Ключевые слова:** молодые таланты, управление талантами, поколение Z, цифровая трансформация, HR-бренд, удержание персонала, методы отбора.

**Для цитирования:** Гуськова И.В., Аблязова Н.О., Ситникова И.А. Современные подходы к работе с молодыми талантами в условиях цифровой трансформации. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2026. Т. 25. № 1. С. 41–49. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49>.

© Гуськова И.В., Аблязова Н.О., Ситникова И.А., 2026  
© Guskova I.V., Ablyazova N.O., Sitnikova I.A., 2026

## Modern approaches to working with young talents in the context of digital transformation

**I. V. Guskova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
guskova@iee.unn.ru*

*Lobachevsky Nizhny Novgorod State University,  
Nizhny Novgorod, Russia  
Nizhny Novgorod branch, Witte Moscow University,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**N. O. Ablyazova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
nablazova@muiv.ru*

*Nizhny Novgorod branch, Witte Moscow University,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**I. A. Sitnikova**

*Deputy General Director for Repair and Capital Construction,  
sitnikovaai@vtg.gazprom.ru*

*Gazprom Transgaz Nizhny Novgorod LLC,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract:** *In the context of a shortage of qualified personnel and a change in the value orientations of the new generation, a contradiction arises between the needs of companies for young talents and the effectiveness of existing personnel management methods. The purpose of the article is to analyze modern approaches to attracting, selecting and retaining young professionals in the context of digital transformation and generational change. Based on the analysis of scientific literature and international research data (Changellenge, WEF, Deloitte, PwC), the key characteristics of young talents have been identified, and methods of working with them at all stages of the personnel life cycle have been systematized. It is shown that effective management of young talents requires an integrated approach combining HR brand development, digital recruiting tools, internship programs, individual development trajectories and flexible employment formats. The conclusion is made about the need to adapt corporate strategies to the expectations of generation Z in order to ensure the long-term competitiveness of organizations.*

**Keywords:** *young talents, talent management, generation Z, digital transformation, HR brand, staff retention, selection methods.*

**For citation:** *Guskova I. V., Ablyazova N. O., Sitnikova I. A. Modern approaches to working with young talents in the context of digital transformation. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2026. T. 25. № 1. P. 41–49. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2026-25-1-41-49>.*

### Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена значимостью человеческого капитала для устойчивого функционирования и конкурентоспособности предприятий с учетом цифровизации многих бизнес-процессов, а также дефицита высококвалифицированных кадров. Поэтому в современных условиях особое значение приобретает работа с молодыми талантливыми специалистами, способными привнести новые идеи и обеспечить долгосрочное развитие бизнеса.

Выбор темы исследования обусловлен несколькими факторами:

Во-первых, демографическая ситуация в России характеризуется сокращением численности населения в трудоспособном возрасте: по данным Росстата, в период с 2010 по 2025 гг. наблюдалась устойчивая тенденция к снижению, что усиливает конкуренцию за молодых специалистов на рынке труда <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Демографический ежегодник России. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. 256 с.

Во-вторых, цифровая трансформация экономики, переход к Индустрии 4.0 предъявляют новые требования к компетенциям работников; автоматизация и внедрение сквозных технологий требуют от персонала не только профессиональных знаний, но и цифровой грамотности, гибкости, готовности к постоянному обучению<sup>2</sup>. Молодые сотрудники, как правило, быстрее адаптируются к технологическим изменениям и выступают носителями инновационной культуры.

В-третьих, возрастает роль человеческого капитала как источника конкурентных преимуществ: компании, инвестирующие в развитие талантов, демонстрируют более высокую устойчивость и прибыльность<sup>3</sup>. В условиях социально-экономической нестабильности и высокой конкуренции на рынке товаров и услуг, именно квалифицированный персонал, способный к инновациям и эффективной работе, становится ключевым фактором успеха организации. Согласно исследованиям, компании, инвестирующие в развитие человеческого капитала, демонстрируют более высокие показатели прибыльности и устойчивости к кризисам.

В научной литературе проблема управления молодыми талантами рассматривается в различных аспектах: исследуются их карьерные ожидания<sup>4</sup>, методы привлечения через стажировки, роль наставничества и индивидуальных траекторий<sup>5</sup>, влияние цифровых инструментов на HR-бренд<sup>6</sup>. Однако, несмотря на обилие публикаций, вопросы интеграции современных методов привлечения, отбора и удержания молодых специалистов в единую стратегию управления талантами с учетом специфики поколения Z остаются недостаточно разработанными. Возникает противоречие между потребностью организаций в молодых талантах и неполным соответствием традиционных подходов к управлению персоналом ожиданиям и ценностям нового поколения.

Цель данной статьи — выявить ключевые характеристики молодых талантов, систематизировать современные методы работы с ними на этапах привлечения, отбора и удержания, а также определить направления адаптации корпоративных стратегий к условиям цифровой трансформации.

### Основная часть

#### Понятие «молодые таланты» и их роль в развитии компании

Термин «молодые таланты» широко используется в менеджменте и управлении персоналом, однако его универсальное определение отсутствует. Чаще всего под данным термином понимаются молодые специалисты, обладающие высоким потенциалом развития и способностью быстро адаптироваться к изменениям, а также демонстрирующие стремление к профессиональному росту и вкладу в развитие компании.

В практике HR-специалистов под молодыми талантами чаще всего понимаются сотрудники в возрасте до 30–35 лет, обладающие высоким потенциалом развития, стремлением к профессиональному росту, креативностью и способностью быстро адаптироваться к изменениям<sup>7</sup>. Согласно классификации Минтруда РФ, категория «молодые специалисты» включает граждан до 35 лет, завершивших профессиональное обучение<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Шваб К. Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016. 208 с.

<sup>3</sup> Капелюшников Р.И. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности. Вестник общественного мнения. 2020. № 1-2. С. 47–72.

<sup>4</sup> Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда. Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 105–137.

<sup>5</sup> Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. Endless light in science. 2024. № 31. С. 42–47.

<sup>6</sup> Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.

<sup>7</sup> Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.

<sup>8</sup> Приказ Минтруда России от 12.02.2021 № 58н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по управлению персоналом”». СПС КонсультантПлюс.

С точки зрения квалификации молодые таланты, как правило, имеют высшее или среднее профессиональное образование, при этом ценятся не только академические знания, но и практические навыки, приобретённые в ходе стажировок, участия в проектах или волонтерской деятельности. Многие компании, включая «Сбер», «Яндекс» и др. при отборе молодых талантов ориентируются на участие кандидатов в конкурсах профессионального мастерства, акселераторах, программах производственной практики.

Отдельное внимание уделяется гибким (soft) и цифровым (digital) компетенциям. Молодые сотрудники, владеющие иностранными языками, инструментами цифровой аналитики, обладающие проектным мышлением и высокой мобильностью, рассматриваются как стратегически значимый кадровый ресурс.

Ключевыми характеристиками молодых талантов выступают:

- высокая мотивация к самореализации и достижению результатов на начальном этапе карьеры;
- обучаемость – способность быстро осваивать новые знания и навыки, что особенно ценно в условиях технологических изменений;
- креативность – готовность предлагать нестандартные решения, участвовать в инновационных проектах<sup>9</sup>;
- гибкость – мобильность, готовность к смене ролей и форматов работы.

Молодые таланты не только восполняют кадровый дефицит, но и трансформируют корпоративную культуру. Выросшие в цифровой среде, они привносят иные ценности: приоритет личного комфорта, баланса работы и жизни, открытости, инклюзивности. Их ожидания формируют новые требования к работодателям, что подтверждается данными исследований<sup>10</sup>.

Высшее в эпоху активного использования гаджетов, молодое поколение обладает уникальным менталитетом и видением мира, сформированным под влиянием технологий. Для них характерны иные приоритеты, в которых значительную роль играют личный комфорт, саморазвитие и открытость миру. Они активно вовлечены в вопросы экологии, глобальной справедливости и равенства.

Работодатели отмечают, что ценности и взгляды молодых сотрудников на ответственность и рабочие обязанности отличаются от тех, что демонстрировали предыдущие поколения работников. Они предъявляют высокие требования к условиям труда, которые, по мнению некоторых работодателей, могут не соответствовать уровню их компетенций. Молодое поколение часто не ориентируется на долгосрочное карьерное планирование и не придает первостепенное значение таким факторам, как стабильная зарплата и социальный пакет. Они стремятся к интересной и значимой работе и могут сменить место работы, если их потребности не удовлетворяются. Специалисты по кадрам полагают, что дело не в нежелании работать в принципе, а скорее в стремлении к иному типу занятости, отличающемуся от традиционной модели, ориентированной исключительно на материальное вознаграждение и статус.

#### Современные подходы к управлению талантами

Традиционные модели управления персоналом, ориентированные на стабильную иерархию и долгосрочное планирование карьеры, уступают место более гибким и персонализированным подходам. Ключевыми драйверами изменений выступают цифровизация, смена поколений и усиление конкуренции за человеческие ресурсы. Цифровые технологии трансформируют не только бизнес-процессы, но и формы занятости, создавая возможности для удаленной работы и непрерывного обучения<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Салогуб А.М. Системный подход к управлению креативным персоналом – эффективный путь к инновациям. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2 (95). С. 103–113.

<sup>10</sup> Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. Социодинамика. 2024. № 9. С. 14–32.

<sup>11</sup> Управление персоналом в цифровой экономике: монография / Под ред. д.э.н., проф. Ю.Г. Одегова. – М.: РУ-САЙНС, 2021. 216 с.

Цифровизация радикально изменила мир работы. Она не просто повлияла на то, как компании ведут бизнес, но и создала совершенно новые формы занятости. Возникла удалённая работа, позволяющая сотрудникам трудиться из любой точки мира. Появились цифровые профессии, требующие специфических навыков в области ИТ, и, что немаловажно, цифровизация обусловила постоянную потребность в переквалификации и обучении новым навыкам, чтобы оставаться востребованным на рынке труда.

Согласно исследованию компании Changellenge «Best Company Award 2025», проведенному среди более 8 тыс. студентов российских вузов, при выборе работы молодые специалисты ориентируются на следующие факторы (рис. 1):

- уровень заработной платы — 77%;
- стабильность и надежность компании — 50%;
- баланс между работой и личной жизнью — 43%<sup>12</sup>.

Эти данные подтверждают, что материальная мотивация остается значимой, однако не менее важны нематериальные аспекты: уверенность в будущем, комфортные условия, возможности развития.

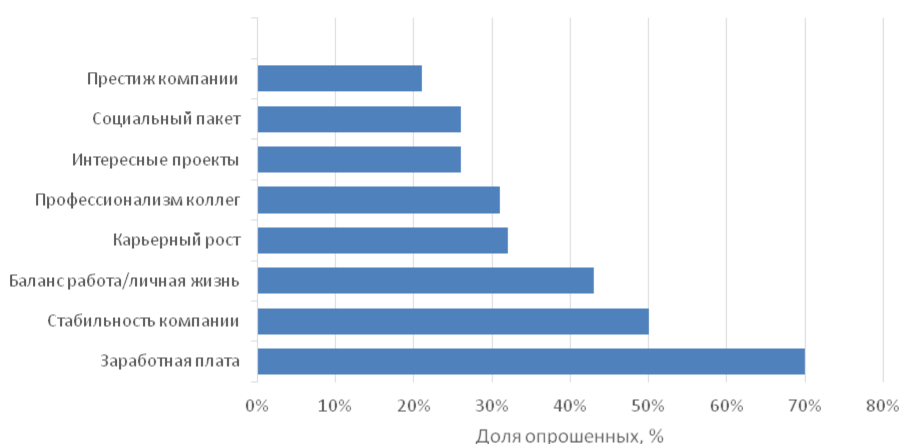


Рис. 1. Критерии выбора работы молодыми специалистами<sup>13</sup>

#### Методы привлечения молодых талантов

Современные компании используют комплекс методов для привлечения молодых специалистов:

1. Развитие HR-бренда и имиджа работодателя. Присутствие в социальных сетях, участие в рейтингах, создание карьерных страниц с историями сотрудников, проведение хакатонов и открытых мероприятий формируют привлекательный образ компании<sup>14</sup>. Молодежь ценит прозрачность, стиль коммуникации и демонстрацию реальных карьерных траекторий.

2. Взаимодействие с университетами и молодежными сообществами. Долгосрочные партнерства с вузами включают совместные образовательные программы, лаборатории, приглашение практиков к преподаванию, а также работу со студенческими клубами и волонтерскими организациями<sup>15</sup>. Это позволяет выявлять талантливых студентов еще на этапе обучения.

<sup>12</sup> Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>13</sup> Составлено авторами по данным Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>14</sup> Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.  
Трофимова Н.Н. Указ. соч. С. 40–46.

<sup>15</sup> Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.

3. Цифровые инструменты рекрутинга. Помимо классических сайтов (HeadHunter, SuperJob), компании используют специализированные платформы (FutureToday, Changellenge), чат-боты, видео-интервью, геймифицированные тесты. Быстрота и удобство процесса отбора критически важны для поколения Z<sup>16</sup>.

4. Программы стажировок и trainee-проекты. Стажировки дают молодым специалистам возможность получить первый опыт, а компании — оценить кандидата в реальных рабочих условиях. Такие программы часто становятся «входными воротами» для дальнейшего трудоустройства<sup>17</sup>.

#### Методы отбора молодых талантов

Традиционные методы (анализ резюме, собеседование) теряют эффективность при оценке кандидатов без опыта работы. Согласно докладу Всемирного экономического форума «The Future of Jobs Report 2023», наиболее распространенными методами оценки остаются анализ опыта работы (71,3% компаний) и внутренние тесты (46,9%), однако растет значимость психометрического профилирования и ассесмент-центров (рис. 2)<sup>18</sup>.

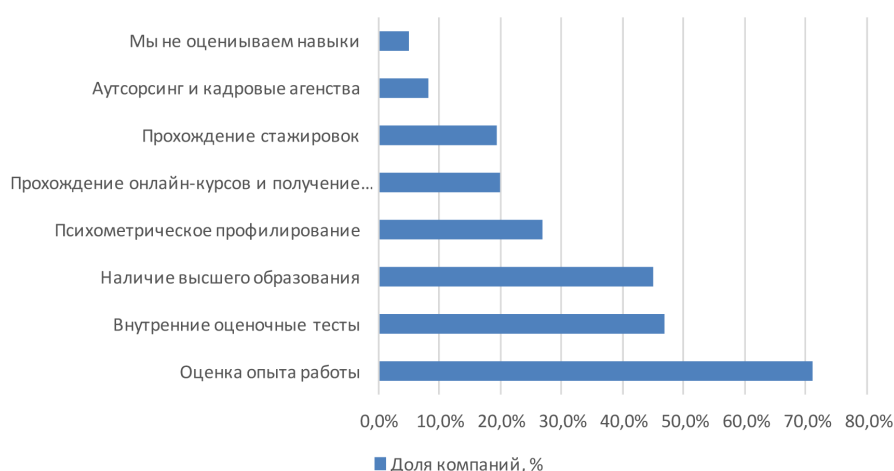


Рис. 2. Методы оценки кандидатов<sup>19</sup>

Среди современных результативных методов выделяются:

- ассесмент-центр, моделирующий рабочие ситуации;
- поведенческое интервью (STAR-методика), позволяющее оценить компетенции и ценности;
- геймифицированные тесты, выявляющие когнитивные способности и soft skills в игровой форме<sup>20</sup>.

#### Методы удержания молодых талантов

Удержание молодых специалистов требует выстраивания долгосрочных отношений, основанных на развитии и признании. Исследование Deloitte «Global Millennial and Gen Z Survey 2023» показывает, что более 60% представителей поколений Y и Z готовы сменить работодателя в течение двух лет при отсутствии возможностей роста<sup>21</sup>.

<sup>16</sup> Smirnova K.A. Digital tools in recruiting young professionals. Leadership and management. 2023. Vol. 10, No. 2. Pp. 487–502.

<sup>17</sup> Смирнова К.А. Стажировка как способ привлечения молодых специалистов в компанию. StudNet. 2020. Т. 3, № 9. С. 1606–1613.

<sup>18</sup> The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. — URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>19</sup> Там же.

<sup>20</sup> Kulkarni V., Rai N. Generation Z. Talent Management In Organisations: An HR Perspective. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 3472–3480. — URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>21</sup> Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2023 / Deloitte. — URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (дата обращения: 20.01.2026).

В ответ компании внедряют:

- индивидуальные траектории развития и наставничество (Individual Development Plan), включающие карьерные сессии, регулярную обратную связь, обучение под запрос сотрудника<sup>22</sup>;
- программы признания и нематериальной мотивации — цифровые платформы поощрения (баллы, бонусы), публичное признание достижений, что усиливает вовлеченность;
- гибкие формы занятости и поддержку work-life баланса. Опрос PwC «Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022» выявил высокую популярность гибридного формата работы (рис. 3)<sup>23</sup>. Компании предлагают гибкий график, возможность работы из любой точки, программы благополучия (психологическая поддержка, спорт, медицинские сервисы).

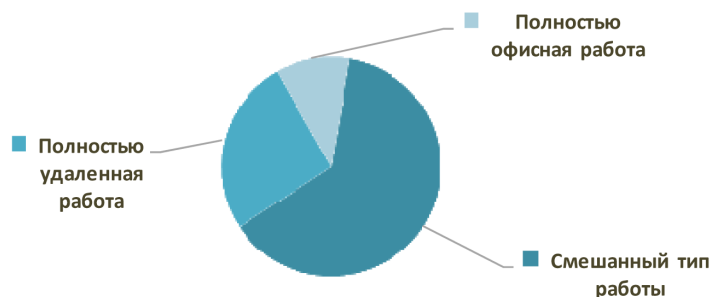


Рис. 3. Предпочтения в формате работы<sup>24</sup>

Современные методы удержания молодых талантов строятся на комплексном подходе, сочетающем карьерное развитие, признание, гибкость условий труда и глубокую вовлеченность в процессы. Молодые специалисты стремятся работать в организациях, где есть возможность расти, где их мнение учитывается, а образ жизни и ценности находят отклик<sup>25</sup>.

С точки зрения жизненного цикла персонала работа с молодыми талантами охватывает все ключевые этапы — от привлечения и отбора до развития, удержания и построения карьерных траекторий. Компании, ориентированные на стратегическое развитие, создают специальные программы адаптации и наставничества, разрабатывают индивидуальные планы развития для сотрудников.

**Проблемы и вызовы в работе с молодыми талантами**

Несмотря на разнообразие инструментов, компании сталкиваются с рядом проблем:

- несоответствие ожиданий молодых сотрудников реальным условиям труда;
- высокая текучесть среди начинающих специалистов;
- сложность оценки потенциала без опыта работы;
- необходимость перестройки корпоративной культуры под запросы нового поколения.

Решение этих проблем требует системного подхода, интегрирующего все этапы работы с талантами — от привлечения до удержания, с учетом индивидуальных особенностей и внешних трендов.

### Заключение

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Молодые таланты представляют собой стратегический ресурс организаций, характеризующийся высоким потенциалом развития, мотивацией, обучаемостью, креативностью и гибкостью. Их ценности и ожидания (баланс жизни и работы, осмысленность труда, развитие) отличаются от предыдущих поколений, что требует адаптации управленческих подходов.

<sup>22</sup> Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. *Endless light in science*. 2024. № 31. С. 42–47.

<sup>23</sup> Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 / PwC. — URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения: 20.01.2026).

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. *Социодинамика*. 2024. № 9. С. 14–32.

2. Современные методы привлечения молодых специалистов включают развитие HR-бренда, взаимодействие с университетами, использование цифровых платформ и программ стажировок. Эффективность этих методов зависит от их интеграции и соответствия ожиданиям молодежи.

3. Отбор молодых талантов все чаще основывается на оценке потенциала, soft skills и соответствии корпоративной культуре с помощью ассесмент-центров, поведенческих интервью и геймифицированных тестов, дополняющих традиционные методы.

4. Удержание молодых сотрудников обеспечивается через индивидуальные траектории развития, наставничество, программы признания и гибкие форматы занятости, которые способствуют формированию лояльности и снижению текучести.

5. Системная работа с молодыми талантами на всех этапах жизненного цикла персонала позволяет компаниям формировать устойчивый кадровый резерв, повышать инновационный потенциал и конкурентоспособность в условиях цифровой экономики. Инвестиции в развитие молодых специалистов, несмотря на отсроченный эффект, являются необходимым условием долгосрочного успеха.

### Список литературы

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. — М.: Эксмо, 2016.
2. Капелюшников Р.И. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности. Вестник общественного мнения. 2020. № 1-2. С. 47–72.
3. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2018.
4. Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.
5. Салогуб А.М. Системный подход к управлению креативным персоналом — эффективный путь к инновациям. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2 (95). С. 103–113.
6. Чаплашкин Н.В. Трансформация поведенческих установок молодежи на рынке труда и занятости: влияние пандемии и переоценка работниками своих свобод. Социодинамика. 2024. № 9. С. 14–32.
7. Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда. Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 105–137.
8. Управление персоналом в цифровой экономике: монография / Под ред. д.э.н., проф. Ю.Г. Одегова. — М.: РУСАЙНС, 2021.
9. Best Company Award 2025: исследование карьерных предпочтений студентов и молодых специалистов / Changellenge. — URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (дата обращения: 20.01.2026).
10. Ганюшкина Е.С. Использование социальных медиа и онлайн-платформ для формирования HR-бренда. Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2023. № 4. С. 68–73.
11. Трофимова Н.Н. Ключевые подходы к управлению талантами в современных условиях всеобщей глобализации и усложнения бизнес-процессов. Этносоциум и межнациональная культура. 2022. Т. 11, № 173. С. 40–46.
12. Смирнова К.А. Цифровые инструменты в рекрутинге молодых специалистов. Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 2. С. 487–502.
13. Смирнова К.А. Стажировка как способ привлечения молодых специалистов в компанию. StudNet. 2020. Т. 3, № 9. С. 1606–1613.
14. The Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. — URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата обращения: 20.01.2026).
15. Kulkarni V., Rai N. Generation Z Talent Management In Organisations: An HR Perspective. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 3472–3480. — URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (дата обращения: 20.01.2026).
16. Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey 2023 / Deloitte. — URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (дата обращения: 20.01.2026).
17. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования. Endless light in science. 2024. № 31. С. 42–47.

18. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022 / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения: 20.01.2026).

#### References

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Moscow: Eksmo, 2016.
2. Kapelyushnikov R.I. Human capital of Russia: evolution and structural features. Bulletin of Public Opinion. 2020. No. 1-2. Pp. 47–72.
3. Armstrong M., Taylor S. Human Resource management practice. – 14th ed. – St. Petersburg: Peter, 2018.
4. Trofimova N.N. Key approaches to talent management in modern conditions of universal globalization and increasing complexity of business processes. Ethnosocium and interethnic culture. 2022. Vol. 11, No. 173. Pp. 40–46.
5. Salogub A.M. A systematic approach to creative personnel management is an effective way to innovation. Power and management in the East of Russia. 2021. № 2 (95). Pp. 103–113.
6. Chaplashkin N.V. Transformation of behavioral attitudes of youth in the labor and employment market: the impact of the pandemic and the reassessment of their freedoms by workers. Sociodynamics. 2024. No. 9. Pp. 14–32.
7. Levitskaya A.N., Pokrovskaya N.N. Career expectations and plans of young specialists in the labor market. Journal of Sociology and Social Anthropology. 2021. Vol. 24, No. 1. Pp. 105–137.
8. Personnel management in the digital economy: a monograph / Edited by Doctor of Economics, professor Yu.G. Odegova. – M.: RUSAINS, 2021.
9. The «Best Company of 2025» Award: a study of career achievements of studios and young professionals / Changellenge. – URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/#about> (date of access: 01/20/2026).
10. Ganyushkina E.S. The use of online social media platforms for the formation and HR-brand. Telescope: Journal of Sociological and Marketing Research. 2023. No. 4. Pp. 68–73.
11. Trofimova N.N. Decree. op. Pp. 40–46.
12. Smirnova K.A. Digital tools in recruiting young professionals. Leadership and management. 2023. Vol. 10, No. 2. Pp. 487–502.
13. Smirnova K.A. Protection as a way to attract young professionals to a company. StudNet. 2020. Vol. 3, No. 9. Pp. 1606–1613.
14. Report on the future of workplaces for 2025 / World Economic Forum. – URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (date of request: 01/20/2026).
15. Kulkarni V., Rai N. Talent management of Generation Z in organizations: a look at personnel management. Journal of Survey in Fisheries Sciences. 2023. Volume 10, No. 1. – Pp. 3472–3480. – URL: <https://www.mendeley.com/catalogue/64d7d784-086f-3a0c-9adc-ecab45d4b89b/> (accessed: 01/20/2026).
16. Deloitte Global Research» for Millennials and Generation Z in 2023 / Deloitte. – URL: [https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach\\_m](https://storage.ecodibergamo.it/media/documents/2023/6/7/pdf/623da452-06b4-11ee-b844-ed7afa25fa3e.pdf?attach_m) (date of publication: 01/20/2026).
17. Gelmanova Z.S., Saulsky Yu.N., Ivanova A.V., Petrov A.S. Career of an employee in the field of personnel management: individual tractors of mass production. the development and role of career counseling. Endless light in science. 2024. No. 31. Pp. 42–47.
18. Global Study of Labor Force Hopes and Fears, 2022 / PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (date of publication: 01/20/2026).

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена после рецензирования 10.03.2026; принята к публикации 11.03.2026.*

*The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 10.03.2026; accepted for publication 11.03.2026.*