

Модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте

С. О. Горовой

Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь

Аннотация. Актуальность исследования, с одной стороны, обусловлена тем, что в постоянно меняющихся условиях рынка труда первоочередной задачей учреждений высшего образования является не только необходимость обеспечения качественной профессиональной подготовки выпускников, но и их устойчивое закрепление на рабочем месте, особенно на начальных этапах карьеры. Кроме того, в учреждениях высшего образования Республики Беларусь трудоустраиваемость выпускников выступает одним из критериев попадания в международный рейтинг образовательных учреждений¹. С другой стороны, многие выпускники сталкиваются с трудностями при трудоустройстве, адаптации и социализации на первом рабочем месте, что в дальнейшем обуславливает появление несоответствий полученной квалификации и выполняемой работы, навыков выпускников и требований работодателей; высокий уровень текучести кадров среди молодежи. Все это вызывает необходимость создания новых подходов и инструментов для исследования и управления процессами закрепляемости выпускников.

Цель исследования – разработать модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте, основанную на интеграции различных источников информации о трудоустройстве выпускников (исследование трудоустройства выпускников, экспертный опрос нанимателей, онлайн-источники) и объединении усилий всех заинтересованных сторон (абитуриентов, выпускников, учреждений высшего образования, организаций-заказчиков кадров, органов государственного управления в сфере занятости и образования), а также практические рекомендации по ее реализации.

Объект исследования – выпускники учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

В статье представлена авторская модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте, формирование которой основано на отдельных результатах исследования трудоустройства выпускников (на примере выпускников Витебского государственного технологического университета дневной формы обучения 2023 года выпуска, 73 респондента), экспертного опроса организаций-заказчиков кадров (на примере 45 организаций Витебской области), исследования рынка труда молодежи по данным онлайн-источников. Разработанная модель имеет практическую значимость для выпускников, молодых работников, организаций-заказчиков кадров, региональных служб занятости, учреждений высшего образования.

Ключевые слова: выпускники, закрепляемость, учреждения высшего образования, востребованные навыки, переход от учебы к работе.

Информация о статье: поступила 8 мая 2026 года.

Статья подготовлена по материалам доклада 59-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов, которая состоялась 15–16 апреля 2026 года в учреждении образования «Витебский государственный технологический университет» (Республика Беларусь).

A model for the retention of graduates of higher education institutions at the first workplace

Stanislav O. Gorovoy

Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus

Abstract. Changing conditions of the labor market affect the primary goal of higher education institutions which is not only the need to ensure high-quality professional training of graduates, but also to support their sustainable retention

¹ Лучшие университеты в регионе Беларусь. – 2026 // Юниранкс. URL: <https://www.uniranks.com/ranking/ru/%D0%B1%D0%B5%D0%B%D0%B0%D1%80%D1%83%D1%81%D1%8C> (дата обращения: 25.04.2026).

in the workplace. This is especially true for graduates at the initial stages of their careers. In addition, for many higher education institutions of the Republic of Belarus the employability of graduates is one of the criteria for inclusion in the international rankings. On the other hand, many graduates today face difficulties at the stage of job placement, adaptation, and socialization at their first workplace, which subsequently leads to qualification and skills mismatches, and a high turnover rate among young people. All this necessitates the creation of new approaches and tools for analyzing and managing graduate retention processes.

The purpose of the study is to develop, for higher education institutions, a model of graduate retention at their first job, based on the integration of different information sources of graduate employment (a study of the graduate employment, an expert survey of organizations, and online sources) and the combined efforts of all stakeholders (graduates, higher education institutions, organizations, and government bodies in employment and education), as well as practical recommendations for its implementation.

The object of the study is graduates of Vitebsk State Technological University.

The article presents the author's retention model of graduates of higher education institutions at their first job, which is based on results of a 2023 study of the graduate employment (a case study of full-time graduates of Vitebsk State Technological University), an expert survey of organizations (case study of 45 organizations in the Vitebsk region), and results of an investigation of the youth labor market based on online sources. The developed model has practical significance for graduates, young employees, organizations, regional employment centers, and higher education institutions.

Keywords: graduates, retention, higher education institutions, in-demand skills, school-to-work transition.

Article info: received May 5, 2026.

The article summarizes the research materials presented at the 59th International Scientific and Technical Conference of Teachers and Students, held on April 15–16, 2026 at Vitebsk State Technological University (Republic of Belarus).

Введение

Несмотря на повышенное внимание к трудоустройству выпускников учреждений образования на рабочем месте со стороны органов государственного управления^{2,3,4}, наличие ряда авторских исследований (Шваякова, 2025; Морозова, 2025; Галич, 2022; Нурилова, 2023; Субботина, 2023; Петров [и др.], 2025; Никулина, 2023) и отдельных положений в нормативно-правовых актах Республики Беларусь, связанных с молодежной политикой и образованием⁵, единого определения поня-

тия «закрепляемость выпускников» в настоящее время не выработано. Большинство существующих в литературе определений (Шваякова, 2025; Морозова, 2025; Галич, 2022) сводится к пониманию закрепляемости как периода работы выпускника после срока обязательной отработки по распределению, что актуально только для обучающихся на бюджетной форме получения образования. Обобщение различных теоретических подходов позволило выделить в закрепляемости выпускников 4 основные составляющие:

1) период работы выпускника – длительность от момента трудоустройства до увольнения в конкретной организации (Нурилова, 2023; Субботина, 2023),

2) продолжительность работы выпускника после завершения обязательного периода работ по распреде-

² Министерство образования Республики Беларусь, Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, региональные комитеты по труду при исполнительных комитетах.

³ Вопрос закрепляемости на первом рабочем месте выпускников рассмотрели на заседании коллегии Комитета государственного контроля. URL: <https://www.osh.by/?p=126941> (дата обращения: 25.04.2026).

⁴ Закрепляемость, карьера, признание. В Беларуси могут создать целостную систему работы с молодыми специалистами. URL: <https://www.sb.by/articles/ministerstvo-obrazovaniya-predlagaet-sozdat-tselostnuyu-sistemu-raboty-s-molodymi-spetsialistami.html> (дата обращения: 26.04.2026).

⁵ Кодекс Республики Беларусь об образовании (в редакции Закона Республики Беларусь № 110-3 от 9 декабря 2025 г.), Постановление Совета министров Республики Беларусь № 699 от 2 декабря 2025 г. «О Государственной программе «Сбалансированный рынок труда» на 2026–2030 годы»,

Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 349 от 19 июня 2021 г. «О стратегии развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года», Положение о порядке распределения, перераспределения, направления на работу, перенаправления на работу, предоставления места работы выпускникам, получившим научно-ориентированное, высшее, среднее специальное или профессионально-техническое образование: утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь 31.08.2022 № 572: (в ред. постановления Совмина от 28.06.2023 № 421).

нию (Шваякова, 2025; Морозова, 2025),

3) период трудоустройства (Галич, 2022),

4) причины увольнения (Никулина, 2023; Петров [и др.], 2025).

Анализ существующих подходов позволил сформулировать авторское определение: «закрепляемость выпускника на первом рабочем месте – это условный показатель, который отражает насколько быстро выпускник учреждения образования нашел работу, успешно трудоустроился на рабочем месте и остался на нем работать на основе заключения 2-го трудового договора (контракта) вне зависимости от срока обязательного распределения (перераспределения)». Следовательно, в такой трактовке закрепляемость выпускника характеризует период поиска работы, скорость его перехода от учебы к работе, фактическое трудоустройство в рамках определенной должности, соответствие полученного образования, квалификации, специальности и навыков требованиям рабочего места, что в совокупности отражает эффективность перехода от учебы к работе.

Для понимания и последующей оценки закрепляемости выпускников необходимо наличие информации о востребованных навыках, специальностях и профессиях молодежи на рынке труда, скорости, периоде и факторах эффективного перехода от учебы к работе, карьерных перспективах, др. Поскольку в официальной статистической информации⁶ содержатся данные только о количестве трудоустроенных выпускников в рамках обязательного распределения и соответствии полученной квалификации выполняемой работе, предлагается 3 дополнительных источника информации для оценки закрепляемости выпускников.

1. Опрос выпускников по специальной анкете (Ванкевич и Горовой, 2022), апробация которого проведена на примере выпускников дневной формы обучения учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» за 2023 год – 3 волны опроса: через 6, 9, 12 месяцев после завершения обучения (73 респондента, охват – 41,5 %).

2. Методический подход к оценке конъюнктуры рынка труда молодежи по данным онлайн-источников

(Горовой, 2025а) – извлечение и анализ вакансий и резюме молодежи из открытых онлайн-источников, который позволяет установить наиболее востребованные навыки и их эффективные сочетания для молодежи в вакансиях, избыточные и дефицитные профессии и навыки для молодежи, др., апробация которого осуществлена в рамках проекта БРФФИ «Теоретические подходы и методическое обеспечение анализа рынка труда в Республике Беларусь с применением больших данных» по договору № Г24-013 от 02.05.2024 г.] (источник данных – онлайн-агрегатор вакансий «belmeta.com», из которого извлечено 2720 вакансий и 10 000 резюме для молодежи за 2020–2024 гг.).

3. Экспертный опрос организаций-заказчиков кадров (Кошевой, Голосова и Сеидов, 2012; Попова, Котлярова, О. и Котлярова, Л.; 2014) проводится по специально разработанной анкете среди организаций-заказчиков кадров и позволяет установить реальные требования к выпускникам со стороны нанимателей: опыту работы, уровню подготовки, знаниям и навыкам, др. (на примере опроса 45 организаций-заказчиков кадров Витебской области).

Апробация данных инструментов позволила установить комплекс востребованных на рынке труда молодежи навыков, способствующих эффективному переходу от учебы к работе и выделить факторы, которые содействуют трудоустройству выпускников; разработать модель закрепляемости выпускников на первом рабочем месте, основанную на апробации методики исследования трудоустройства выпускников, опросе нанимателей и данных онлайн-источников;

Это в совокупности обусловило постановку цели исследования – разработать модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте, основанную на интеграции различных источников информации о трудоустройстве выпускников (исследование трудоустройства выпускников, экспертный опрос нанимателей, онлайн-источники) и объединении усилий всех заинтересованных сторон (выпускников, учреждений высшего образования, организаций-заказчиков кадров, органов государственного управления в сфере занятости и образования), а также практические рекомендации по ее реализации.

Методы и средства исследований

Теоретической основой исследования выступили работы отечественных и зарубежных авторов по проблемам занятости и трудоустройства выпускников

⁶ Выборочные обследования домашних хозяйств по вопросам занятости населения // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <https://www.belstat.gov.by/informatsiya-dlya-respondenta/vyborochnye-obsledovaniya/vyborochnoe-obsledovanie-domashnikh-khozyaystv-v-tselyakh-izucheniya-problem-zanyati-naseleniya/> (дата обращения: 29.04.2026).

(Шваякова, 2025; Морозова, 2025; Галич, 2022; Нурилова, 2023; Субботина, 2023; Петров [и др.], 2025; Никулина, 2023; Ванкевич и Горовой, 2022, Горовой, 2025а; Горовой, 2025b; Мальцева и Шабалин, 2021; Топильская и Рошин, 2023), исследования о направлениях согласования рынка труда и рынка образовательных услуг (Варшавская и Котырло, 2019; Лазарев, Пирогова и Заболотникова, 2018; Морозова, 2023; Федоляк, 2018; Ванкевич, Коробова, Шарстнёв и Войтеховская, 2010; Рудаков и Рошин, 2019; Чередниченко, 2020), Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 699 от 2 декабря 2025 г. «О Государственной программе «Сбалансированный рынок труда» на 2026–2030 годы»⁷, Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 349 от 19 июня 2021 г. «О стратегии развития государственной молодежной политики Республики Беларусь до 2030 года»⁸, нормативно-правовые акты Республики Беларусь в сфере образования (Кодекс Республики Беларусь об образовании в редакции Закона Республики Беларусь № 110-З от 9 декабря 2025 г.⁹, Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 572 от 31 августа 2022 г. «О вопросах реализации образовательных программ»¹⁰, Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 572 от 31.08.2022 г. «Положение о порядке распределения, перераспределения, направления на работу, перенаправления на работу, предоставления места работы выпускникам, получившим научно-ориентированное, высшее, среднее специальное или профессионально-техническое образование»¹¹, комментарии представителей органов государственного управления о закрепляемости выпускников на рабочих местах в средствах массовой информации¹²,¹³ и откры-

тые онлайн-ресурсы¹⁴.

Эмпирической базой исследования являются данные авторского исследования трудоустройства выпускников Витебского государственного технологического университета дневной формы обучения 2023 года выпуска (73 респондента), экспертного опроса 45 организаций-заказчиков кадров, онлайн-портала «belmeta.com» (2720 вакансий и 10000 резюме молодежи), Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Методы исследования: исторический и логический методы, анализ и синтез, методы сравнения, методы группировки, опрос.

Результаты исследований

Исследования и практика показывают, что низкая закрепляемость выпускников – это системная проблема, которая зависит от комплексного влияния различных факторов, которые можно разделить на несколько групп: личностно-мотивационные, организационные, макроэкономические и образовательные.

К личностно-мотивационным факторам следует отнести:

- необъективную оценку востребованности профессий на рынке труда: значительная часть абитуриентов выбирает специальность неосознанно – по совету родителей, друзей, рекламе на сайте или социальных сетях учреждения образования, др. – без анализа реальной ситуации на рынке труда. Например, по данным РАНХИГС¹⁵, только у половины обучающихся в колледжах был интерес к получаемой специальности, а в промышленности 60 % молодых сотрудников увольняются именно из-за этого разрыва между мотивационными ожиданиями и реальным рабочим местом¹⁶,¹⁷;

- отсутствие качественной профориентации приводит к тому, что выпускник оказывается в профессии, которая ему изначально неинтересна, и он не видит смысла в ней оставаться.

¹⁴ Учебный центр «Кадры». URL: <https://profkadr.by/> (дата обращения: 20.05.2026).

¹⁵ Где ваши руки: выпускники колледжей не закрывают дефицит рабочих кадров. URL: <https://iz.ru/1956640/valeri-ia-mishina-iana-shturma/gde-vashi-ruki-vypuskniki-kolledzhei-ne-zakryvaiut-defitsit-rabochikh-kadrov> (дата обращения: 24.05.2026).

¹⁶ Молодые сотрудники массово увольняются с российских заводов. URL: <https://abnews.ru/news/2025/10/6/molodye-sotrudniki-massovo-uvolnyayutsya-s-rossijskih-zavodov> (дата обращения: 25.05.2026).

¹⁷ Российским компаниям стало трудно удерживать одну категорию работников. URL: <https://lenta.ru/news/2025/10/06/rossijskim-kompaniyam-stalo-trudno-uderzivat-odnu-kategoriyu-rabotnikov/> (дата обращения: 24.05.2026).

⁷ URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500699> (дата обращения: 04.05.2026).

⁸ URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100349> (дата обращения: 05.05.2026).

⁹ URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1100243> (дата обращения: 05.05.2026).

¹⁰ URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=c22200572> (дата обращения: 06.05.2026).

¹¹ URL: https://bsu.by/upload/All_units/Polozhenie-o-poryadke-raspre-deleniya.pdf (дата обращения: 06.05.2026).

¹² Вопрос закрепляемости на первом рабочем месте выпускников рассмотрели на заседании коллегии Комитета государственного контроля. URL: <https://www.osh.by/?p=126941> (дата обращения: 25.04.2026).

¹³ Закрепляемость, карьера, признание. В Беларуси могут создать целостную систему работы с молодыми специалистами. URL: <https://www.sb.by/articles/ministerstvo-obrazovaniya-predlagaet-sozdat-tselostnuyu-sistemu-raboty-s-molodymi-spetsialistami.html> (дата обращения: 26.04.2026).

К организационным факторам следует отнести:

- слабую адаптацию и формальное наставничество: многие организации не уделяют должного внимания адаптации новичков, а институт наставничества часто существует лишь на бумаге и не помогает молодому специалисту должным образом закрепиться на рабочем месте¹⁸;

- неприемлемые условия труда: зачастую выпускники сталкиваются с плохими условиями труда, чрезмерной нагрузкой, социальной напряженностью в коллективе, недостаточной оплатой труда, и как следствие, профессиональным выгоранием на ранней стадии карьеры;

- отсутствие доступного и комфортного жилья становится непреодолимым барьером для закрепления, особенно в регионах и сельской местности¹⁹.

К макроэкономическим факторам следует отнести:

- дисбаланс спроса и предложения на рынке труда, вследствие чего выпускники работают не по специальности, а государственные инвестиции в их обучение оказываются неэффективными²⁰;

- миграция молодежи: от 30 до 40 % выпускников колледжей и вузов покидают регионы, в которых они проходили обучение, и уезжают в более перспективные области²¹;

- сохранение стереотипов о низком престиже рабочих профессий, в то время как они востребованы в национальной экономике.

К образовательным факторам следует отнести:

- наличие разрыва между теорией и практикой: образовательные программы часто отстают от запросов рынка, а обучение носит слишком теоретический характер, вследствие чего выпускники не обладают практиче-

скими навыками, необходимыми работодателю²²;

- быстрое устаревание образовательных курсов и программ, обучение неактуальным знаниям и навыкам, др.

Результаты ряда мониторинговых исследований (НИУ ВШЭ, РАНХиГС, Росстат)^{23, 24, 25} свидетельствуют о системном дисбалансе между формальными показателями трудоустройства и реальной закрепляемостью выпускников на рабочих местах. Например, спустя год после выпуска по специальности трудоустраиваются около 50–60 % специалистов с высшим образованием и только 30–55 % выпускников системы среднего и профессионально-технического образования. Все это подтверждает факт достаточно низкого уровня закрепления молодых специалистов на рабочих местах.

В результате апробации методики исследования трудоустройства выпускников на примере выпускников учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» 2023 года выпуска основными причинами невысокого уровня закрепляемости определены (таблица 1): недостаточность или отсутствие опыта работы, несоответствие полученных навыков и требований нанимателей, низкая удовлетворенность работой, невысокий уровень оплаты труда, нехватка надпрофессиональных и цифровых навыков, отсутствие видимых карьерных перспектив.

Выявленные причины обусловили быструю смену места работы выпускника.

Апробация методики ИТВ на примере выпускников учреждения образования «Витебский государственный технологический университет» (73 респондента) позволила определить факторы эффективного перехода от учебы к работе:

- 1) выбор востребованной рынком труда специальности: экономические специальности (средняя оценка респондентов 4,53 балла по 5-тибалльной шкале), специальности дизайна (4,18 балла) и ИТ-профиля (4,16 балла);

- 2) совмещение учебы и работы, наличие трудового стажа (отметили 54,39 % респондентов);

¹⁸ Закрепляемость, карьера, признание. В Беларуси могут создать целостную систему работы с молодыми специалистами. URL: <https://www.sb.by/articles/ministerstvo-obrazovaniya-predlagaet-sozdat-tselostnuyu-sistemu-raboty-s-molodymi-spetsialistami.html> (дата обращения: 25.05.2026).

¹⁹ Там же.

²⁰ 5 главных проблем в системе высшего образования Республики Беларусь. URL: <https://profkult-grodno.by/aleksandr-lukashenko-nazval-pyat-glavnyh-problem-v-sisteme-vysshego-obrazovaniya-i-zhdet-ih-resheniya/> (дата обращения: 26.05.2026).

²¹ Где ваши руки: выпускники колледжей не закрывают дефицит рабочих кадров. URL: <https://iz.ru/1956640/valeriia-mishina-iana-shturma/gde-vashi-ruki-vypuskniki-kolledzhei-ne-zakryvaiut-deficit-rabochikh-kadrov> (дата обращения: 24.05.2026).

²² Сито для талантов: как система теряет кадры на пути к технологическому лидерству // Вести образования. URL: <https://edition.vogazeta.ru/articles/2025/10/7/economics/26675> (дата обращения: 27.05.2026).

²³ НИУ «Высшая школа экономики» (ВШЭ). URL: <https://www.hse.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).

²⁴ РАНХиГС. URL: <https://www.ranepa.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).

²⁵ Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 28.05.2026).

Таблица 1 – Причины невысокого уровня закрепления выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте (по данным исследования трудоустройства выпускников)

Table 1 – Reasons for the low retention rate of graduates of higher education institutions in their first job (according to the data of the graduate employment research)

Причина	Характеристика
1. Невысокий уровень оплаты труда	Установлено, что в целом уровень оплаты труда среди выпускников невысокий. Наиболее низкий уровень оплаты труда характерен для выпускников экономических и технологических специальностей, наиболее высокий – по специальностям дизайна и ИТ-специальностям
2. Несоответствие рабочего места ожиданиям выпускника	2.1 Условия труда – в большинстве случаев фактические условия труда не соответствуют заявленным в описаниях вакансий для молодежи (или рабочему месту, предоставленному в качестве распределения) 2.2 Трудовая адаптация и социализация молодежи затруднена в силу отсутствия опыта работы и нежелания работодателей оказывать поддержку молодому специалисту на старте карьеры 2.3 Отсутствие видимых карьерных перспектив: по данным ИТВ из-за низкой удовлетворенности работой и отсутствии четких перспектив карьерного развития большинство выпускников планирует изменить свою занятость в течение следующих 2-х лет для обеспечения карьерного роста
3. Несоответствия навыков требованиям рабочего места	3.1 Отсутствие опыта работы, знания структуры и культуры организации 3.2 Нехватка надпрофессиональных навыков. По данным ИТВ наиболее востребованной на рабочем месте группой навыков стали надпрофессиональные навыки (навыки эффективного мышления и дисциплина, лидерство и командообразование, коммуникативные навыки), которые обеспечили выпускникам наиболее эффективное трудоустройство 3.3 Нехватка цифровых навыков (аналитика данных, цифровой дизайн и визуализация данных, цифровой бизнес-анализ) 3.4 Невостребованность части полученных навыков на конкретном рабочем месте и невысокий уровень удовлетворенности обучением, что обуславливает желание молодого человека не оставаться на текущем рабочем месте и сменить свою карьерную траекторию

Источник: составлено автором.

3) высокий уровень удовлетворенности обучением в учреждении образования (58,77 % респондентов оценили в среднем на 4,5 балла по 5-тибалльной шкале);

4) наличие востребованных надпрофессиональных навыков: дисциплина (11,75 % от общего числа ответов респондентов), ответственность (10,18 %), организованность (9,65 %), коммуникабельность (7,72 %), многозадачность (7,37 %). Группировка навыков в соответствии с авторским подходом показывает, что наиболее востребованными группами навыков из категории надпрофессиональных являются навыки эффективного мышления (44,21 %) и дисциплина (34,56 %).

5) наличие отдельных навыков из группы цифровых: аналитика данных (27,37 % от общего числа ответов респондентов), инжиниринг бизнес-процессов (19,12 %), цифровой дизайн и визуализация данных (15,09 %), цифровой бизнес-анализ (12,28 %);

6) видение перспектив карьерного роста и профессионального продвижения (35,09 % респондентов высказали мнение о желании остаться в организации в связи с возможностями дальнейшего продвижения или карьерного роста);

Таким образом, результаты исследования трудоустройства выпускников определили первую задачу в обеспечении закрепляемости – необходимость фор-

мирования конкурентоспособного выпускника с востребованным на рынке труда набором навыков и характеристиками, способствующими эффективному переходу от учебы к работе (наличие опыта работы, совмещение учебы и работы, др.).

Результаты экспертного опроса 45 организаций Витебской области позволили установить факторы профессиональной подготовки со стороны нанимателей:

1) наиболее эффективные способы трудоустройства выпускника, повышающие вероятность его закрепляемости на рабочем месте – размещение вакансий на негосударственных онлайн-порталах вакансий (22,2 % ответов респондентов), распределение выпускников (17,8 %), прямой контакт с учреждениями образования (17,8 %), через практику (стажировку) студентов (15,6 %), ярмарка вакансий (15,6%);

2) необходимо наличие опыта работы, в т. ч. не по специальности (77,78 % ответов респондентов);

3) необходимо наличие конкретных профессиональных навыков (они определены в описаниях вакансий, востребованы предприятиями и хорошо оплачиваются) (42,2 % ответов респондентов);

4) необходимо владение отдельными навыками из группы надпрофессиональных (ответственность [28,89 % от общего числа ответов респондентов²⁶], дисциплина (19,11 %), умение работать в команде (13,33 %), умение решать сложные задачи (11,11 %), трудовая этика (8,89 %)) совместно с востребованными цифровыми навыками (цифровой бизнес-анализ [35,11 % от общего числа ответов респондентов²⁷], инжиниринг бизнес-процессов (24,89 %), цифровой маркетинг (19,56 %)).

Анализ мнений респондентов позволяет сделать вывод о низком уровне закрепляемости молодых сотрудников на рабочих местах. Так, 40 % респондентов считает, что в организации остается около половины молодых сотрудников, 28,9 % – остаются только некоторые, 11,1 % – никто не остается. Большинство респондентов (71,1 %) отметили, что молодые сотрудники из числа выпускников учреждений образования остаются работать только на срок от 1 до 2 лет (характерно для 100 % респондентов из числа государственных организаций, что объясняется обязательным сроком распределения выпускников учреждений образования); 28,9 % высказали мнение, что выпускники остаются не более чем на

1 год. Это подчеркивает низкую закрепляемость выпускников на первом рабочем месте и характерной краткосрочной занятости.

Эта информация направлена на реализацию второй задачи по закрепляемости выпускников – формирование объективной потребности в рабочих местах для молодежи на основе четкого понимания требуемых навыков и сотрудничества с учреждениями высшего образования с ранних курсов.

В результате анализа рынка труда молодежи по данным онлайн-источников извлечены 2720 вакансий, на основе которых определены:

1) наиболее перспективные профессии для трудоустройства молодежи: профессии с дефицитом соискателей (инженер, аналитик данных, инженер DevOps) и профессии с относительным балансом спроса и предложения (UI/UX дизайнер);

2) наиболее доступные профессии с точки зрения опыта работы: профессии с относительно высокой доступностью²⁸ (менеджер по продажам [22,8 % от общего числа вакансий для молодежи], UI/UX дизайнер (18,7 %), маркетолог (15,2 %) и профессии со средней доступностью (ИТ-специалист (12,5 %), аналитик данных (11,3 %), бухгалтер (10,5 %)).

Также установлено, что работодатели, как правило, ищут не отдельные навыки, а сочетания определенных наборов взаимодополняемых навыков. Например, сочетание навыков программирования и экономического анализа данных (частота упоминания в вакансиях – 82,5 %), умений вести бухгалтерскую отчетность и навыков работы в «1С» (78,5 %), умений работать с различными языками программирования (JavaScript + HTML/CSS + React/Angular + Git) (75,3 %), управленческих компетенций, навыков проектного управления, лидерских и коммуникативных качеств (72,1 %); технических навыков и знания иностранных языков (70,2 %), навыков аналитического мышления и навыков презентации (68,7 %), SEO-, SMM-анализа и таргетированной рекламы (65,8 %), навыков делового общения со знанием иностранных языков (62,3 %).

Полученные результаты анализа рынка труда молодежи по данным онлайн-источников составляют основу третьей задачи для обеспечения закрепляемости, кото-

²⁶ Респондентам было предложено выбрать 5 наиболее значимых навыков, т.е. общее количество ответов составило 225.

²⁷ Количество ответов респондентов – 225.

²⁸ На основе расчета удельного веса вакансий по опыту работы как отношение количества вакансий i-ой профессии для молодежи без опыта работы и с опытом работы от 1 до 3-х лет, к общему количеству вакансий по i-ой профессии для молодежи.

рая заключается в подготовке молодежи по профессиям и навыкам, соответствующим современным запросам рынка труда.

На основе выявленных причин низкой закрепляемости выпускников на рынке труда молодежи Республики Беларусь, данных исследования трудоустройства выпускников, экспертного опроса отдельных предприятий Витебской области, онлайн-источников определены факторы, обеспечивающие закрепляемость выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте (таблица 2).

Обобщение полученных результатов позволило составить комплексную модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте (рисунок 1), новизна которой состоит в следующем:

1) сочетании факторов эффективного перехода от учебы к работе на основе различных баз данных (исследования трудоустройства выпускников, онлайн-источников, опроса нанимателей) для установления, анализа и комплексного понимания факторов и причин низкой закрепляемости выпускников;

Таблица 2 – Факторы, обеспечивающие закрепляемость выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте

Table 2 – Factors ensuring the graduate retention of higher education institutions in their first job

Факторы эффективного перехода от учебы к работе		
по данным исследования трудоустройства выпускников	по данным опроса организаций-заказчиков кадров	по данным онлайн-источников
1) выбор востребованной рынком труда специальности; 2) совмещение учебы и работы, наличие трудового стажа; 3) высокий уровень удовлетворенности обучением в учреждении образования; 4) наличие востребованных надпрофессиональных навыков; 5) наличие цифровых навыков; 6) видение перспектив карьерного роста и профессионального продвижения	1) наиболее эффективные способы трудоустройства выпускника (размещение вакансий на негосударственных онлайн-порталах вакансий, распределение, прямой контакт с учреждениями образования, практика/стажировка студентов, ярмарка вакансий учреждением образования); 2) наличие опыта работы; 3) наличие профессиональных навыков; 4) наличие отдельных надпрофессиональных навыков (ответственность, дисциплина, умение работать в команде, умение решать сложные задачи, трудовая этика) совместно с цифровыми (цифровой бизнес-анализ, инжиниринг бизнес-процессов, цифровой маркетинг); 5) знание конкретной организации и специфики вида деятельности	1) наиболее перспективные профессии для трудоустройства молодежи: аналитик данных, инженер DevOps, UI/UX дизайнер; 2) наиболее доступные профессии с точки зрения опыта работы: менеджер по продажам, UI/UX дизайнер, маркетолог, профессии со средней доступностью: IT-специалист, аналитик данных, бухгалтер; 3) необходимость сочетания определенных наборов взаимодополняемых навыков
формирование конкурентоспособного выпускника с востребованным на рынке труда набором навыков и характеристиками, способствующими эффективному переходу от учебы к работе (наличие опыта работы, совмещение учебы и работы, др.)	формирование объективной потребности в рабочих местах для молодежи на основе четкого понимания требуемых навыков, реализации современных технологий кадровой работы по отношению к молодежи (адаптация, управление карьерой), а также сотрудничества с УВО	формирование объективной потребности в профессиях и навыках молодежи, соответствующей современным условиям рынка труда молодежи, обеспечение эффективного и быстрого перехода от учебы к работе, достижение соответствия навыков, заработной платы, мотивационных ожиданий выпускника

Источник: авторская разработка.

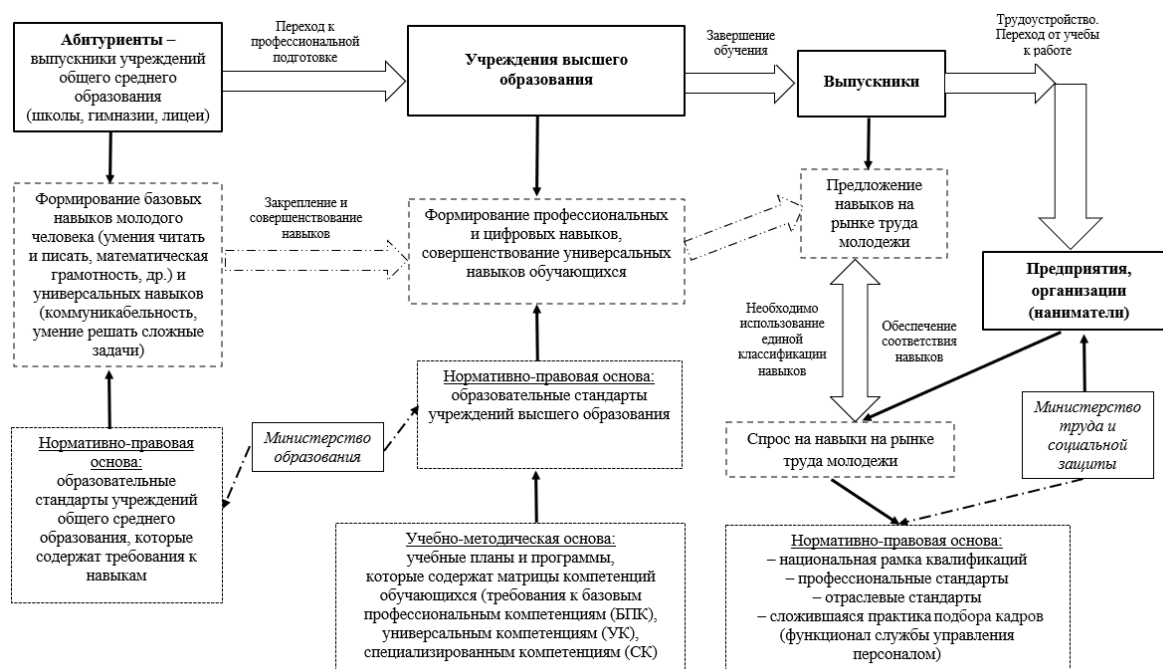


Рисунок 1 – Модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте

Figure 1 – Graduate retention model of higher education institutions in their first job

2) определении навыков с разных сторон – с точки зрения нанимателей и выпускников;

3) сочетании усилий абитуриентов, учреждений высшего образования, выпускников, нанимателей и органов государственного управления в сфере занятости и образования (Министерство образования Республики Беларусь, Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь).

Следовательно, главная цель модели закрепляемости – обеспечить трудоустройство выпускника на рабочем месте, соответствующее его специальности, квалификации, навыкам, интересам и мотивационным ожиданиям на срок более двух лет.

Таким образом, реализация предложенной модели закрепляемости выпускников учреждений высшего образования на первом рабочем месте обеспечит:

1) эффективный и быстрый переход от учебы к работе, что может выражаться в снижении периода поиска работы;

2) достижение соответствия:

– навыков (профессиональных, надпрофессиональ-

ных и цифровых) – имеющихся у выпускников и требуемых со стороны работодателей,

– заработной платы – ожидаемой и мотивирующей для выпускника и фактически предлагаемой на рабочем месте,

– мотивационных ожиданий при вступлении на рабочее место и реальных карьерных перспектив выпускника;

3) реализацию современных технологий кадровой работы по отношению к молодежи в организациях-заказчиках кадров и потенциальное снижение текучести кадров среди молодежи.

Анализ полученных результатов

Разработанная модель закрепляемости выпускников предполагает активное взаимодействие 4-х ключевых субъектов рынка труда молодежи: самих выпускников (молодых специалистов, молодых работников), организаций-заказчиков кадров, учреждений высшего образования, государственных органов в сфере занятости и образования. Поэтому целесообразным представляется разработать практические рекомендации для каждо-

го субъекта.

Для лучшего закрепления выпускникам на рынке труда необходимы:

1) наличие опыта работы: выпускники с уже имеющимся опытом работы быстрее находили и адаптировались на первом рабочем месте (по данным исследования трудоустройства выпускников);

2) совмещение обучения в учреждениях высшего образования с работой (по результатам исследования трудоустройства выпускников большинство выпускников совмещали учебу в университете с работой, что обусловило наиболее эффективную занятость для них после окончания учреждения высшего образования);

3) знание рынка труда и требований работодателей: умение анализировать вакансии из открытых онлайн-ресурсов и степень соответствия своих навыков указанным требованиям работодателей;

4) предварительное изучение организации: понимание организационной структуры управления и корпоративной культуры организации позволяет быстрее адаптироваться на рабочем месте, установить формальные и неформальные отношения с руководством и коллегами в более короткий срок;

5) востребованные навыки: выпускник должен обладать не только профессиональными навыками по специальности, но и надпрофессиональными (навыки эффективного мышления, дисциплины, коммуникативные и лидерские навыки), и цифровыми навыками (аналитика данных, инжиниринг бизнес-процессов, цифровой дизайн и визуализация данных, цифровой бизнес-анализ);

6) развивать навыки трудоустроиваемости:

– навыки поиска вакансий и использования онлайн-ресурсов: умение искать вакансии на специализированных сайтах, в социальных сетях, знание платформ и инструментов для поиска работы (например, «gsz.gov.by», «rabota.by», «praca.by»), способность анализировать и выбирать подходящие вакансии по установленным критериям,

– навыки подготовки профессиональных документов: создание и рассылка резюме, сопроводительных писем в организации, ведение профессиональных страниц в социальных сетях, подготовка портфолио,

– коммуникативные навыки и навыки самопрезентации: умение уверенно и четко рассказывать о себе, своих достижениях, демонстрировать владение навыками в решении конкретных профессиональных задач,

навыками ведения деловой беседы и установления контакта с работодателем;

– навыки прохождения собеседований: подготовка к стандартным вопросам, умение структурировать свои ответы, способность отвечать на вопросы собеседования в условиях повышенного стресса, демонстрировать заинтересованность и мотивацию,

– навыки самоуправления и мотивации: умение планировать время, устанавливать цели и соблюдать график поиска работы;

7) постоянное обучение и развитие: умение совершенствовать знания и навыки через самостоятельное обучение, курсы повышения квалификации, тренинги, др. – для расширения своих профессиональных возможностей и продвижения по карьере;

8) построение индивидуальной карьерной траектории: выпускник должен формировать собственную карьерную траекторию еще во время обучения в учреждении образования.

В совокупности эти действия будут способствовать повышению эффективности закрепления молодежи на рабочих местах, а также помогут построить долгосрочные профессиональные отношения и сформировать индивидуальную карьерную траекторию, которая способствует росту и развитию молодого специалиста в организации.

К рекомендациям для учреждений высшего образования следует отнести:

1) актуализацию учебных курсов и корректировку учебных планов в части формируемых компетенций (базовых профессиональных (БПК), универсальных (УК) и специализированных (СК)) с учетом реальных требований работодателей к навыкам молодых специалистов;

2) формирование и обеспечение активной деятельности центров развития карьеры выпускников в учреждениях высшего образования (Горовой, 2025b);

3) организацию исследования трудоустройства выпускников на регулярной основе (Горовой, 2025b);

4) разработку программ адаптации выпускников к рынку труда, включающих учет их практического опыта и навыков, сформированных в образовательном процессе в разрезе профилей подготовки;

5) организацию специализированных тренингов по развитию надпрофессиональных и цифровых навыков на последних курсах обучения выпускника;

С учётом полученных результатов исследования и специфики молодежного рынка труда в Республике

Беларусь к мероприятиям со стороны организаций-заказчиков кадров следует отнести:

1) активную интеграцию с учреждениями высшего образования в профориентационной работе, подготовке, стажировке студентов (выпускников);

2) активную кадровую работу с молодыми специалистами посредством реализации функций кадровой службы;

3) формирование объективного описания вакансии – вместо формального списка обязанностей, наличия опыта и образования, публиковать объективные профили должностей, включая конкретные требования к знаниям и навыкам молодого специалиста, возможностям карьерного роста, и отразить реальные цифры по оплате труда. Это поможет согласовать требования нанимателей с трудовыми возможностями выпускников и быстрее привлечь необходимых специалистов;

4) разработку целевых программ стажировок и переобучения для молодежи в период адаптации в разрезе должностей;

5) обеспечение дополнительных стимулирующих выплат в том случае, если молодой специалист планирует закрепиться в организации более чем на 2 года (поскольку основные надбавки и доплаты устанавливаются только молодым специалистам в пределах срока распределения),

6) формирование индивидуальных планов карьеры для молодых специалистов.

С позиции государственных органов управления мерами поддержки закрепления выпускников могут быть:

1) совершенствование информационного сопровождения трудоустройства выпускников посредством внедрения современных форм взаимодействия молодежи и службы занятости – мобильных приложений для трудоустройства и онлайн-платформ по развитию навыков;

2) сопоставление данных о фактическом количестве трудоустроенных выпускников в организациях (в т.ч. по распределению) с данными Общереспубликанского банка вакансий Государственной службы занятости и данными автоматизированной информационной системы «Госзаказ и прием» (о количестве организаций-заказчиков кадров, которые сформировали потребность в найме молодых специалистов);

3) внедрение инструментария исследования трудоустройства и методик анализа рынка труда молодежи по данным онлайн-источников в практику работы Государственной службы занятости для мониторинга

занятости выпускников, определения востребованных навыков, факторов, затрудняющих переход от учебы к работе, др.;

4) регулярное размещение на портале Государственной службы занятости аналитической информации о востребованных навыках выпускников, востребованных и высокооплачиваемых профессиях для молодежи, уровне заработной платы по различным должностям, др.;

5) создание условий для трудоустройства выпускников в различных регионах, в т.ч. в сельской местности путем предоставления более высокого уровня заработной платы (выше, чем уровень оплаты труда молодого специалиста, трудоустроенного в городской местности по аналогичной должности), создания инфраструктуры (развитой транспортной сети, логистики, др.), формирования современных площадок для проведения культурно-массовых, социокультурных и спортивных мероприятий;

6) стимулирование и поддержка молодежных стартапов и молодежного предпринимательства (в т.ч. во время обучения в учреждениях высшего образования), что может способствовать созданию новых рабочих мест и повышению занятости молодежи;

7) объединение усилий Министерства труда и социальной защиты, Министерства образования и Министерства экономики в формировании консолидированной статистики по рынку труда молодежи (т.к. многие показатели формируются каждым ведомством отдельно и не отражают объективную и полную ситуацию на рынке труда молодежи Республики Беларусь).

Выводы

Таким образом, для молодого специалиста закрепляемость на первом рабочем месте зависит не только от качества подготовки в учреждении высшего образования и действий работодателя на рынке труда, но и от активности самого выпускника, который должен формировать и развивать свою собственную конкурентоспособность на рынке труда посредством взаимодействия с центром развития карьеры в учреждениях высшего образования. В данном контексте учреждения высшего образования играют ключевую роль в обеспечении качественной подготовки выпускников к карьере и могут напрямую влиять на их успешное закрепление на первом рабочем месте. Для организаций-заказчиков кадров повышение уровня закрепляемости выпускников – это возможность найти высококвалифицирован-

ного молодого специалиста и обеспечить необходимый кадровый резерв, который в последствии может стать ключевым фактором для долгосрочного развития и предотвращения возможной текучести кадров. Главной задачей органов государственного управления в сфере занятости молодежи (региональные комитеты по труду и занятости при областных и городских исполнительных комитетах, НИИ труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, др.) является необходимость создания условий для успешного закрепления молодых специалистов на рабочем месте, что проявляется не в прямом управлении занятостью молодежи, а

в формировании политики, инфраструктуры и стимулов для заинтересованных сторон (учреждений высшего образования, организаций-заказчиков кадров, выпускников).

Следовательно, указанные меры позволят реализовать предлагаемую модель закрепляемости выпускников учреждений высшего образования, повысить эффективность их занятости и трудоустройства, обеспечить успешный переход от учебы к работе, повысить уровень их закрепляемости на первых рабочих местах в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Ванкевич, Е.В. и Горовой, С.О. (2022). Исследование трудоустройства выпускников как дополнительный инструмент оценки востребованных навыков на рынке труда. *Белорусский экономический журнал*, № 2, с. 91–106.

Ванкевич, Е.В., Коробова, Е.Н., Шарстнёв, В.Л. и Войтеховская, И.А. (2010). *Рынок образовательных услуг и рынок труда Республики Беларусь: направления согласования*. Витебск, Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

Варшавская, Е.Я. и Котырло, Е.С. (2019). Выпускники инженерно-технических и экономических специальностей: между спросом и предложением. *Вопросы образования*, № 2, с. 98–128.

Галич, Л.П. (2022). Ключевые направления закрепления и профессионального развития молодых кадров: опыт Республики Беларусь. *Государственное управление и государственная служба*, № 3, с. 45–52.

Горовой, С.О. (2025). Анализ рынка труда молодежи с использованием онлайн-источников. *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей X Международной научно-практической конференции*, Москва, 19–21 марта 2025 г. Воронеж: РТУ МИРЭА, Ч. 1, с. 88–93.

Горовой, С.О. (2025). Организационно-методическое обеспечение деятельности центров развития карьеры выпускников в учреждениях высшего образования Республики Беларусь. *Вестник Витебского государственного технологического университета*, № 3 (53), с. 113–129.

Кошевой, О.С., Голосова, Е.С. и Сеидов, Ш.Г. (2012). Организация экспертного опроса с привлечением специалистов органов государственного и муниципального управления. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*, № 3, с. 84–92.

Лазарев, В.Н., Пирогова, Е.В. и Заболотникова, М.В. (2018). Взаимодействие рынка образовательных услуг и рынка труда: проблемы и перспективы. *Вестник Ульяновского государственного технического университета*, № 1, с. 74–76.

Мальцева, В.А. и Шабалин, А.И. (2021). Нелинейная траектория российского студента: опыт совмещения учебы и работы. *Вопросы образования*, № 4, с. 61–89.

Морозова, Н.Н. (2023). Рынок труда и рынок образовательных услуг в контексте обеспечения экономической безопасности. *Научные труды Белорусского государственного экономического университета*, № 16, с. 284–291.

Морозова, Н.Н. и Воронецкая, Л.Г. (2025). Актуальные аспекты закрепления молодых кадров в организациях Республики Беларусь. *Вестник Беларускага дзяржаўнага эканамічнага ўніверсітэта*, № 4, с. 60–70.

Никулина, Ю.Н. (2023). Карьерное развитие молодежи в экосистеме кадрового партнерства вуза. *Лидерство и менеджмент*, № 10 (2), с. 561–578.

Нурилова, А.З. (2023). Трудоустройство молодого выпускника: проблема и тенденции. *Экономика труда*, № 10 (4), с. 515–528.

Петров, А.А. и др. (2025). Исследование карьерных ожиданий молодых специалистов и их соответствие реалиям рынка труда. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, № 1, с. 88–104.

Попова, И.В., Котлярова, Л.Д. и Котлярова, О.А. (2014). Оценка качества рабочей силы методом экспертного опроса: региональный аспект. *Вестник Костромского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки*, № 1, с. 22–26.

Рудаков, В.Н., Рошин, С.Ю. (2019). Влияние совмещения учебы и работы на заработную плату выпускников вузов. *Вопросы образования*, № 1, с. 59–87.

Субботина, Т.Н., Баранова, Ю.С. и Япрынцева, В.А. (2023). Проблемы трудоустройства студенческой молодёжи и выпускников. *Вестник университета*, № 5, с. 174–181.

Топильская, А.А. и Рошин, С.Ю. (2023). Выход на российский рынок труда выпускников высшего и среднего профессионального образования. *Вопросы статистики*, т. 30, № 2, с. 45–58.

Федоляк, В.С. (2018). Несоответствие рынка образовательных услуг требованиям рынка труда: причины и способы преодоления. *Профессиональная ориентация*, № 2, с. 49–53.

Чередниченко, Г.А. (2020). Образовательные и профессиональные траектории молодежи: от школы к рынку труда. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, № 3, с. 122–141.

Шваякова, О.В. (2026). Закрепление молодых специалистов в малых городах и сельской местности как фактор национальной безопасности в условиях цифровой трансформации, [Online], URL: https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/55038/1/Shvayakova_Consolidation.pdf, (дата обращения: 28.04.2026).

REFERENCES

Vankevich, E.V. and Gorovoj, S.O. (2022). The tracer study of graduates as an additional tool for in-demand skills in the youth labour market analysis [Issledovanie trudoustrojstva vypusnikov kak dopolnitel'nyj instrument ocenki vostrebovannyh navykov na rynke truda]. *Belorusskij ekonomicheskij zhurnal = Belarusian Economic Journal*, no 2, pp. 91–106 [In Russian].

Vankevich, E.V., Korobova, E.N., Sharstnev, V.L. and Voytekhovskaya, I.A. (2010). *Rynok obrazovatel'nykh uslug i rynok truda Respubliki Belarus': napravleniya soglasovaniya* [The educational services market and the labor market of the Republic of Belarus: areas of coordination]. Vitebsk, Vitebsk State University of Technology, Republic of Belarus [In Russian].

Varshavskaya, E.Ya. and Kotyrlu, E.S. (2019). Graduates of engineering, technology and economics specialties: between demand and supply [Vypusniki inzhenerno-tekhnicheskikh i ekonomicheskikh spetsialnostey: mezhdru sprosom i predlozheniem]. *Voprosy obrazovaniya = Educational issues*, no. 2, pp. 98–128 [In Russian].

Galich, L.P. (2022). Key directions of retention and professional development of young personnel: the experience of the Republic of Belarus [Klyuchevye napravleniya zakrepleniya i professionalnogo razvitiya molodykh kadrov: opyt Respubliki Belarus]. *Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba = Public administration and civil service*, no. 3, pp. 45–52 [In Russian].

Gorovoy, S.O. (2025). Analysis of the youth labor market using online sources [Analiz rynka truda molodezhi s ispolzovaniem onlayn-istochnikov]. *Sovremennye issledovaniya problem upravleniya kadrovymi resursami: sbornik nauchnykh statey X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii = Modern research on human resource management problems: collection of scientific articles of the X International Scientific and Practical Conference*. Moscow, 19–21 March 2025. Voronezh: RTU MIREA, Part 1, pp. 88–93 [In Russian].

Gorovoy, S.O. (2025). Organizational and methodological support of career development centers for graduates in higher educational institutions of the Republic of Belarus [Organizatsionno-metodicheskoe obespechenie deyatel'nosti tsentrov razvitiya kar'ery vypusnikov v uchrezhdeniyakh vysshego obrazovaniya Respubliki Belarus]. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta = Bulletin of Vitebsk State Technological University*, no. 3 [53],

pp. 113–129.

Koshevoy, O.S., Golosova, E.S. and Seidov, Sh.G. (2012). Organization of an expert survey involving specialists from state and municipal government bodies [Organizatsiya ekspertnogo oprosa s privlecheniem spetsialistov organov gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya], *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennye nauki = Volga Region. Social Sciences*, no. 3, pp. 84–92 [In Russian].

Lazarev, V.N., Pirogova, E.V. and Zabolotnikova, M.V. (2018). Interaction of the educational services market and the labor market: problems and prospects [Vzaimodeystvie rynka obrazovatelnykh uslug i rynka truda: problemy i perspektivy]. *Vestnik Ulyanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of the Ulyanovsk State Technical University*, no. 1, pp. 74–76 [In Russian].

Malceva, V.A. and Shabalin, A.I. (2021). Non-linear trajectory of the Russian student: experience of combining study and work [Nelinejnaya traektoriya rossijskogo studenta: opyt sovmeshcheniya ucheby i raboty]. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*, no. 4, pp. 61–89 [In Russian].

Morozova, N.N. (2023). Labor market and educational services market in the context of ensuring economic security [Rynok truda i rynek obrazovatelnykh uslug v kontekste obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti]. *Nauchnye trudy Belorusskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Scientific works of the Belarusian State Economic University*, no. 16, pp. 284–291 [In Russian].

Morozova, N.N. and Voronetskaya, L.G. (2025). Current aspects of young personnel retention in organizations of the Republic of Belarus [Aktualnye aspekty zakrepleniya molodykh kadrov v organizatsiyakh Respubliki Belarus]. *Vestnik Belaruskaga dzyarzhaynaga ekanamichnaga universiteta = Bulletin of the Belarusian Economic University*, no. 4, pp. 60–70 [In Russian].

Nikulina, Yu.N. (2023). Career development of youth in the ecosystem of university personnel partnership [Kariernoe razvitiye molodezhi v ekosisteme kadrovogo partnerstva vuza]. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and management*, no. 10 (2), pp. 561–578 [In Russian].

Nurilova, A.Z. (2023). Employment of a young graduate: problem and trends [Trudoustroystvo molodogo vypusknika: problema i tendentsii]. *Ekonomika truda = Labor economics*, no. 10 (4), pp. 515–528 [In Russian].

Petrov, A.A. et al. (2025). Research on career expectations of young specialists and their compliance with labor market realities [Issledovanie kariernykh ozhidaniy molodykh spetsialistov i ikh sootvetstvie realiyam rynka truda]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsialnye peremeny = Monitoring public opinion: economic and social changes*, no. 1, pp. 88–104 [In Russian].

Popova, I.V., Kotlyarova, L.D. and Kotlyarova, O.A. (2014). Assessing labor force quality by expert survey method: regional aspect [Otzenka kachestva rabochey sily metodom ekspertnogo oprosa: regionalnyy aspekt]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kostroma State Technological University. Series: Economic Sciences*, no. 1, pp. 22–26 [In Russian].

Rudakov, V.N. and Roshchin, S.Yu. (2019). The impact of combining studies and work on the wages of university graduates [Vliyanie sovmeshcheniya ucheby i raboty na zarabotnuyu platu vypusknikov vuzov]. *Voprosy obrazovaniya = Educational Studies Moscow*, no. 1, pp. 59–87 [In Russian].

Subbotina, T.N., Baranova, Yu.S. and Yapyrintseva, V.A. (2023). Problems of employment of student youth and graduates [Problemy trudoustroystva studencheskoy molodezhi i vypusknikov]. *Vestnik universiteta = University Bulletin*, no. 5, pp. 174–181 [In Russian].

Topilskaya, A.A. and Roshchin, S.Yu. (2023). Entering the Russian labor market of graduates of higher and secondary vocational education [Vyhod na rossijskij rynek truda vypusknikov vysshego i srednego professional'nogo obrazovaniya]. *Voprosy statistiki = statistical issues*, vol. 30, no. 2, pp. 45–58 [In Russian].

Fedyolyak, V.S. (2018). Mismatch between the educational services market and labor market requirements: causes and ways to overcome [Nesootvetstvie rynka obrazovatelnykh uslug trebovaniyam rynka truda: prichiny i sposoby preodoleniya]. *Professionalnaya orientatsiya = Career guidance*, no. 2, pp. 49–53 [In Russian].

Cherednichenko, G.A. (2020). Educational and professional trajectories of youth: from school to the labor market [Obrazovatel'nye i professional'nye traektorii molodezhi: ot shkoly k rynku truda]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya:*

ekonomicheskie i social'nye peremeny = *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no 3, pp. 122–141 [In Russian].

Shvayakova, O.V. (2026). *Retention of young specialists in small towns and rural areas as a factor of national security in the context of digital transformation* [Zakreplenie molodykh spetsialistov v malykh gorodakh i selskoy mestnosti kak faktor natsionalnoy bezopasnosti v usloviyakh tsifrovoy transformatsii], [Online], URL: https://libeldoc.bsuir.by/bitstream/123456789/55038/1/Shvayakova_Consolidation.pdf, (accessed: 28 April 2026) [In Russian].

Информация об авторах

Information about the authors

Горовой Станислав Олегович

Старший преподаватель кафедры «Экономика и электронный бизнес», Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.
E-mail: stanislavgorovoj@gmail.com

Stanislav O. Gorovoy

Senior Lecturer at the Department "Economics and Electronic Business", Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.
E-mail: stanislavgorovoj@gmail.com