

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ АДАПТАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ТАМОЖЕННОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

## IMPROVEMENT OF ADAPTATION AND TRAINING METHODS FOR CUSTOMS OFFICIALS IN THE CONDITIONS OF CUSTOMS ADMINISTRATION TRANSFORMATION

ПОЛУЧЕНО 07.05.2024 ОДОБРЕНО 24.05.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2024 УДК 331.109 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-58-67



**ТРУБИЦЫН К.В.**

*Доцент, Самарский государственный технический университет, Самара*

**TRUBITSYN K.V.**

*Associate Professor, Samara State Technical University, Samara*

**e-mail:** Trubitsyn.KV@samgtu.ru



**КАЛМЫКОВА О.Ю.**

*Доцент, Самарский государственный технический университет, Самара*

**KALMYKOVA O.YU.**

*Associate Professor, Samara State Technical University, Samara*

**e-mail:** oukalmiykova@mail.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются вопросы совершенствования процессов адаптации и обучения должностных лиц в условиях изменений в таможенном администрировании в целях профилактики кадровых рисков. Целью данного исследования является формирование практических рекомендаций по совершенствованию процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц таможенных органов. Авторы провели сравнительный анализ научных исследований, результаты которых могут иметь практическое значение для повышения эффективности кадровых мероприятий по адаптации и обучению должностных лиц в процессе таможенной службы. В исследовании применены следующие методы: экспертный опрос, методика диагностики кадровых рисков, метод анализа иерархий, методика оценки индекса комфортности рабочего пространства и методы математического моделирования. В статье представлен анализ результатов экспертных опросов по определению значимости практических рекомендаций по совершенствованию методов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц таможенных органов. В качестве экспертов выступали должностные лица таможенных органов и должностные лица таможенных органов в отставке. Определение варианта наиболее значимых рекомендаций по совершенствованию методов профессиональной адаптации и обучению должностных лиц осуществлено на основе метода анализа иерархий (МАИ). Авторами анализируются факторы организационной среды таможенного органа, которые оказывают потенциальное влияние на эффективность адаптации и обучения должностных лиц: индекс комфортности рабочего пространства, показатель кадровых рисков в области профессиональной адаптации и обучения персонала, общий показатель кадровых рисков.

**Ключевые слова:** таможенный орган, таможенное администрирование, профессиональная адаптация, обучение персонала, кадровый риск, экспертный опрос.

### Abstract

The article considers the issues of improving the processes of adaptation and training of officials in the context of changes in customs administration in order to prevent personnel risks. The purpose of this study is to formulate practical recommendations for improving the processes of professional adaptation and training of customs officials. The authors conducted a comparative analysis of scientific studies, the results of which can be of practical importance for increasing the efficiency of personnel measures for adaptation and training of officials in the process of customs service. The following methods were used in the study: expert survey, methodology for diagnosing personnel risks, hierarchy analysis method, methodology for assessing the comfort index of the workspace and methods of mathematical modeling. The article presents an analysis of the results of expert surveys to determine the significance of practical recommendations for improving the methods of professional adaptation and training of customs officials. The experts were customs officials and retired customs officials. The most significant recommendations for improving the methods of professional adaptation and training of officials were determined based on the hierarchy analysis method (HAM). The authors analyzed the factors of the organizational environment of the customs authority that have a potential impact on the effectiveness of adaptation and training of officials: the index of comfort of the working space; the indicator of personnel risks in the area of professional adaptation and training of personnel; the general indicator of personnel risks.

**Keywords:** customs authority, customs administration, professional adaptation, personnel training, personnel risk, expert survey.

## ВВЕДЕНИЕ

В аспекте тенденций цифровой трансформации таможенного администрирования и применения различных инструментов искусственного интеллекта в процессе таможенного контроля перед кадровыми подразделениями Федеральной таможенной службы России (ФТС России) стоит стратегическая задача по совершенствованию кадровых технологий, обеспечивающих эффективное формирование кадрового потенциала таможенных органов. В настоящее время постоянно обновляется нормативная база в области таможенного законодательства, совершенствуются информационные и цифровые таможенные технологии, осуществляется внедрение полностью автоматических таможенных операций. Существует необходимость в разработке инновационных практико-ориентированных программ профессиональной адаптации и повышения квалификации персонала, использовании интерактивных методов обучения, создании высокотехнологичных классов, оснащенных программными комплексами, совершенствовании методического инструментария профессионального развития должностных лиц таможенных органов.

На уровне управленческой деятельности государственной кадровой службы таможенного органа, а также на уровне образовательной деятельности вузов по подготовке специалистов таможенного дела в настоящее время актуализируются следующие инновационные задачи:

- совершенствование нормативно-методического обеспечения кадровых технологий профессионального обучения и профессионально-квалификационного продвижения, направленных на обеспечение высокого уровня сформированности профессиональной и цифровой компетентностей должностных лиц в соответствии с современными тенденциями развития процессов совершенствования таможенного администрирования и стратегии развития таможенных органов;
- модернизация нормативно-методического обеспечения и процесса профессиональной адаптации сотрудников и должностных лиц, совершенствование комплекса кадровых мероприятий системы наставничества в таможенных органах;
- анализ и модернизация требований к квалификации для замещения должностей в организационной структуре и функции персонала в новой структуре, с учетом анализа деятельности персонала электронных таможен и центров электронного декларирования;
- внедрение кадровых мероприятий по повышению уровня лояльности, приверженности и настрой должностных лиц таможенных органов;
- совершенствование технологии управления кадровыми и технологическими рисками;
- модернизация системы повышения квалификации должностных лиц таможенных органов и др. [1–4].

Совершенствование кадровых технологий, как правило, сопровождается возникновением различных видов кадровых рисков. Профилактика кадровых рисков в таможенных органах требует детального рассмотрения и разработки, профилактических мер, обеспечивающих повышение эффективности управления человеческими ресурсами. В настоящее время актуальной задачей является развитие комплексного подхода к формированию кадрового потенциала таможенных органов. В данном исследовании рассматриваются организационно-управленческие рекомендации, направленные на модернизацию процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц в условиях изменений в таможенном администрировании.

В статье осуществлен анализ научных публикаций по проблематике управления человеческими ресурсами в таможенных органах, таможенного менеджмента, инновационного менеджмента, управления кадровыми рисками, включающей следующие тематики:

- современные тенденции совершенствования процесса формирования кадрового потенциала таможенных органов;
- совершенствование организационно-управленческих подходов к модернизации процесса профессиональной адаптации должностных лиц таможенных органов;
- методы профессионально-квалификационного продвижения и обучения должностных лиц в процессе таможенной службы;
- организационные и социально-психологические аспекты повышения уровня профессиональной и цифровой компетентности должностных лиц в условиях изменений в таможенном администрировании и др.

Исследовательский потенциал данной тематики представляет анализ различных подходов к совершенствованию кадровой политики в таможенных органах в условиях процессов модернизации таможенного администрирования и стратегии развития таможенных органов. Проблемы реализации на организационном уровне инновационных методов процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц в рамках управленческого, педагогического и психологического подходов анализируются в научных публикациях, посвященных модернизации инструментов кадровой политики таможенных органов.

Тенденции цифровизации мировой экономики оказывают влияние на условия функционирования таможенных органов и актуализируют возникновение широкого профиля кадровых рисков, возникающих в процессе модернизации кадровых стратегий таможенных органов.

В рамках управленческого подхода к решению задач по совершенствованию процессов обучения и адаптации должностных лиц таможенных органов авторами рассматриваются различные кадровые стратегии.

В статье А.В. Борисенко анализируются проблемы совершенствования системы повышения квалификации должностных лиц таможенных органов при таможенном контроле делящихся и радиоактивных материалов (ТКДРМ). В работе обсуждается проблема подготовки специалистов по направлению ТКДРМ, проведен анализ потенциальных организационных и методических рисков процесса обучения персонала. Автором предложены практические рекомендации, позволяющие осуществить оценку уровня сформированности профессиональной компетентности должностных лиц, работающих непосредственно с источниками ионизирующих излучений, а также повысить эффективность методик обучения по данной тематике повышения квалификации [5].

В статье В.И. Дьякова, В.В. Горчакова, М.В. Ниязовой представлен анализ результатов социологического исследования, направленного на оценку влияния удовлетворенности организационными условиями и возможностями профессиональной деятельности в таможенных органах на эффективность кадровых мероприятий первичной профессиональной адаптации должностных лиц. Авторами осуществлен сравнительный анализ внешних и внутренних организационных, социальных и личностных факторов, которые оказывают влияние на уровень удовлетворенности трудом должностных лиц в процессе прохождения таможенной службы. В исследовании сформированы практические рекомендации по совершенствованию процесса первичной профессиональной адаптации должностных лиц [6].

В исследовании О.А. Москаленко, Е.Н. Петрушко, В.В. Шкилева осуществлен анализ ключевых проблем технологии профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих в таможенных органах. Сформированы практические рекомендации по модернизации профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих: применение компетентностного подхода в процессе профессиональной подготовки персонала, проведение педагогического инжиниринга на системной основе и др. [7]

В публикации О.Б. Долгополова, А.В. Михайловой, В.А. Сеничева представлен анализ существующей технологии первичной профессиональной адаптации молодых специалистов на примере региональной электронной таможни как нового таможенного института. В исследовании сформированы рекомендации по модернизации системы первичной профессиональной адаптации должностных лиц, как на уровне вуза, так и на уровне региональной электронной таможни. Предложены методы и организационные формы, направленные на совершенствование технологий психофизиологической и социально-психологической адаптации молодых сотрудников: наставничество; краткосрочные семинары с выпускающими инспекторами; обучающая информационная система, моделирующая прием, регистрацию и выпуск таможенных деклараций; контур, имитирующий работу таможенных постов [8].

В статье А.Ю. Рожковой, Н.И. Колесникова обсуждается специфика и основные методы реализации различных видов процесса адаптации молодых специалистов к прохождению службы в таможенных органах. Рассмотрены поведенческие и личностные факторы, обеспечивающие эффективность процесса адаптации должностных лиц. Сформирован профиль рисков существующего процесса адаптации новых сотрудников: недостаточно высокий уровень управленческой компетентности руководителей; отсутствие кадровых и организационных мероприятий процесса первичной профессиональной адаптации (экскурсия по таможенному органу и ознакомление с инфраструктурой и др.); завышенные требования к профессиональной компетентности «новичка». Авторами сформированы рекомендации по модернизации процесса адаптации новых сотрудников: совершенствование института наставничества; разработка электронного помощника профессиональной адаптации должностного лица; формирование плана адаптации впервые принятых должностных лиц и др. [9]

В публикации Г.Е. Билько, В.Ф. Вербова рассматриваются аспекты определения наиболее эффективных организационных форм обучения и профессионального развития должностных лиц таможенных органов в рамках существующей системы повышения квалификации: дистанционной, очной и комбинированной, выездного обучения на базе таможенных органов. Авторы исследования составили профиль рисков различных организационных форм обучения и на основе сравнительного анализа сформировали практические рекомендации по реализации комбинированной формы процесса обучения должностных лиц таможенных органов [10].

В статье Д.А. Кириченко, А.А. Трушиной осуществлен анализ существующей системы обучения и профессионального развития должностных лиц, задействованных в совершении таможенных операций при декларировании и выпуске товаров, в проведении фактического контроля на примере региональной электронной таможни. Авторами сформирован перечень ключевых проблем таможенного администрирования и рекомендации по совершенствованию технологии наставничества: планирование рабочей нагрузки

наставника; модернизация существующей системы мотивации должностных лиц, выступающих в роли наставников; оптимизация количества обучающихся на одного наставника; разработка методических материалов и модернизация штатных программных средств таможенного органа; реализация стажировок в структурных подразделениях [11].

В исследовании П.Н. Башлы, В.Ф. Вербова, В.М. Мачинского проанализированы стратегические направления модернизации системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов: реализация организационных условий, направленных на формирование культуры непрерывного обучения; разработка методов мотивационного развития должностных лиц; развитие инструментов института наставничества; формирование ведомственной информационно-образовательной платформы; активное применение комбинированной формы обучения персонала; совершенствование методики персонализированной образовательной траектории обучения должностного лица на основе компетентностного подхода [12].

В современных условиях возрастает актуальность расширения использования в таможенном деле современных цифровых информационно-коммуникационных технологий, а следовательно, значимость применения инновационных образовательных технологий в системе повышения квалификации должностных лиц таможенных органов.

В рамках педагогического подхода к решению задач по совершенствованию технологии профессионального развития, обучения и адаптации должностных лиц таможенных органов авторами многочисленных публикаций рассматриваются психолого-педагогические аспекты применения активных методов обучения на основе компетентностного подхода в процессе профессиональной подготовки специалистов таможенного дела.

С точки зрения Е.Н. Кролевецкой, М.В. Селюкова, Н.П. Шалыгиной реализация технологии деловой игры может обеспечить формирование профессиональных компетенций должностных лиц по моделированию процессов управления социально-экономическими системами и управлению неприемлемыми технологическими рисками в таможенных органах [13].

В публикации В.В. Николаева, Р.А. Тахирова проведен анализ потенциальных педагогических проблем процесса подготовки кадров должностных лиц таможенных органов и организаций — участников внешнеэкономической деятельности, прошедших обучение по специальности «Таможенное дело» [14].

В исследовании С.С. Беликовой проанализировано влияние процесса цифровизации системы образования на структуру и содержание программ подготовки будущих специалистов в области таможенного дела. Автором предложено интегрировать знания об искусственном интеллекте и больших данных как в основные образовательные программы подготовки студентов по специальности «Таможенное дело», так и в программы повышения квалификации, подготовки и переподготовки должностных лиц таможенных органов в условиях цифровой безбарьерной образовательной среды. Сформированы рекомендации по совершенствованию процесса подготовки должностных лиц: оцифровка учебно-методических материалов и образовательных курсов; повышение уровня цифровой компетентности преподавателей вуза; совершенствование методики обучения на основе онлайн-ресурсов; повышение уровня информационной грамотности должностных лиц таможенных органов для формирования культуры таможенного администрирования, основанной на работе с большими данными [15].

В публикации П.Н. Афонина рассматриваются организационные и методические аспекты разработки и применения тренажерного комплекса как интерактивного метода формирования у оперативного состава мобильных групп комплекса различных профессиональных компетенций [16].

Одним из направлений совершенствования процессов профессиональной адаптации и профессионального развития должностных лиц таможенных органов является модернизация системы психологического тестирования и психологической подготовки персонала, а также развитие профессиональных психологических компетенций сотрудников в аспекте воспитания клиентоцентричности специалистов и руководителей таможенной службы в соответствии со стратегией развития таможенных органов РФ.

В рамках психологического подхода к решению задач по совершенствованию процессов обучения и адаптации должностных лиц таможенных органов К.И. Засядько, А.П. Воннаренко, С.П. Нестеренко, М.Н. Язлюк анализируют структуру социального интеллекта сотрудников таможенных органов. Авторы приводят результаты исследования по определению влияния уровня сформированности социального интеллекта сотрудников на эффективность процесса профессиональной адаптации в процессе таможенной службы. В исследовании представлены методические рекомендации по повышению уровня сформированности социального интеллекта у должностных лиц таможенных органов: оказание психологического консультирования персонала в рамках проведения социально-психологических тренингов [17].

В публикации А.Н. Бурлуцкого, В.Ф. Вербова обсуждаются вопросы совершенствования методов обучения технологиям профайлинга в процессе профессиональной подготовки должностных лиц таможенных органов. Авторами предложены рекомендации по реализации комплекса социально-психологических мероприятий: экспресс-диагностика личностных характеристик; методы прогнозирования сценариев различных кризисных ситуаций; методики коммуникаций и др. [18]

Таким образом, совершенствование методов профессиональной адаптации, профессионального развития и обучения должностных лиц является стратегической задачей активной кадровой политики, решение которой обеспечивает повышение эффективности и производительности труда персонала таможенных органов.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предметом исследования в данной работе являются практические рекомендации по совершенствованию процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц таможенных органов в условиях трансформации таможенного администрирования. В работе использованы следующие методы: экспертный опрос, метод анализа иерархий (МАИ), метод математического моделирования, методика оценка уровня стрессогенности организационной среды, методика диагностики комфортности поведенческого пространства организации, методика оценки кадровых рисков организации [19–21].

В целях определения наиболее эффективных практических рекомендаций авторами статьи в марте 2024 г. проведены экспертные опросы среди должностных лиц таможенных органов. В опросах приняли участие следующие группы экспертов:

- должностные лица таможенных органов в отставке (первая группа);

- должностные лица таможенных органов с большим стажем работы (вторая группа).

Результаты опроса экспертов первой группы представлены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты опроса экспертов первой группы

№	Практическая рекомендация	Оценка экспертов				Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	Э4	
1	Внедрение инновационных программ, обеспечивающих повышение уровня сформированности профессиональной и цифровой компетентностей персонала в условиях цифровой трансформации технологий таможенного администрирования и таможенного контроля	7	8	6	9	7,5
2	Применение в процессе повышения квалификации современных лабораторных классов, оснащенных программными комплексами — имитационными тренажерами в условиях комплексной автоматизации таможенных операций	5	5	5	7	5,5
3	Разработка рекомендаций для сотрудников кадровой службы по профилактике кадровых рисков процесса первичной адаптации новых сотрудников к таможенной службе, включающих комплекс мероприятий по эффективной реализации системы наставничества	8	3	2	3	4
4	Формирование программно-целевого подхода к процессу взаимодействия между вузами, осуществляющими профильное образование, и таможенными органами для обеспечения своевременности актуализации «портфеля» компетенций специалиста таможенного дела	4	5	1	6	4
5	Разработка на основе компетентного подхода комплекса инновационных методов, устанавливающего критерии объективной оценки уровня сформированности профессиональной компетентности должностных лиц в условиях цифровизации	6	7	7	1	5,25
6	Активное привлечение к преподаванию дополнительных профессиональных программ повышения квалификации должностных лиц специалистов-практиков в аспекте перевода таможенных операций в цифровую электронную форму	10	8	10	5	8,25
7	Модернизация кадровых мероприятий процедуры ротации должностных лиц таможенных органов для профилактики рисков персонала и повышения уровня профессиональной компетентности	9	9	9	4	7,75
8	Создание благоприятных условий самообучающей организационной среды для саморазвития персонала на основе информационно-образовательных и цифровых технологий, обеспечивающих высокий уровень профессиональной и цифровой компетентности	3	6	3	10	5,5

Окончание табл. 1

№	Практическая рекомендация	Оценка экспертов				Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	Э4	
9	Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц, выступающих в роли наставников в процессе таможенной службы	2	8	8	8	6,5
10	Разработка индивидуальных планов и индивидуальных траекторий профессионального развития должностных лиц в условиях внедрения искусственного интеллекта и технологий обработки больших данных на основе индивидуализации компетенций каждого специалиста	3	6	3	10	5,5

Источник: Составлено авторами на основе [1–18; 22–29].

По мнению экспертов первой группы, наиболее эффективной является рекомендация «Активное привлечение к преподаванию дополнительных профессиональных программ повышения квалификации должностных лиц специалистов-практиков в аспекте перевода таможенных операций в цифровую электронную форму».

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Выбор наиболее эффективной рекомендации в работе проведен на основе метода анализа иерархий. В табл. 2 представлены результаты расчета синтеза глобальных приоритетов по первой группе экспертов.

Таблица 2

	Значение приоритетов критериев				Глобальные приоритеты
	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	
	0,50	0,15	0,07	0,29	
P 1	0,305	0,262	0,335	0,326	0,310
P 2	0,110	0,120	0,134	0,118	0,116
P 3	0,195	0,199	0,174	0,176	0,190
P 4	0,386	0,407	0,356	0,366	0,384

Источник: Составлено авторами на основе [22–23].

Здесь:

P1 — «Активное привлечение к преподаванию дополнительных профессиональных программ повышения квалификации должностных лиц специалистов-практиков в аспекте перевода таможенных операций в цифровую электронную форму»;

P2 — «Модернизация кадровых мероприятий процедуры ротации должностных лиц таможенных органов для профилактики рисков персонала и повышения уровня профессиональной компетентности»;

P3 — «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц, выступающих в роли наставников в процессе таможенной службы»;

P4 — «Внедрение инновационных программ, обеспечивающих повышение уровня сформированности профессиональной и цифровой компетентностей персонала в условиях цифровой трансформации технологий таможенного администрирования и таможенного контроля».

Наиболее эффективной рекомендацией является рекомендация по внедрению инновационных программ, обеспечивающих повышение уровня сформированности профессиональной и цифровой компетентностей персонала в условиях цифровой трансформации технологий таможенного администрирования и таможенного контроля.

По мнению экспертов второй группы наиболее эффективной является рекомендация «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц, выступающих в роли наставников в процессе таможенной службы».

В табл. 3 представлены результаты расчета синтеза глобальных приоритетов по второй группе экспертов.

Таблица 3

Синтез глобальных приоритетов по второй группе экспертов

	Значение приоритетов критериев				Глобальные приоритеты
	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	
	0,47	0,27	0,08	0,18	
P 1	0,138	0,142	0,178	0,165	0,145
P 2	0,498	0,485	0,494	0,468	0,486
P 3	0,254	0,185	0,229	0,235	0,229
P 4	0,103	0,183	0,145	0,125	0,179

Источник: Составлено авторами на основе [22–23].

Здесь:

P1 — «Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц, выступающих в роли наставников в процессе таможенной службы»;

P2 — «Создание благоприятных условий самообучающей организационной среды для саморазвития персонала на основе информационно-образовательных и цифровых технологий, обеспечивающих высокий уровень профессиональной и цифровой компетентности»;

P3 — «Активное привлечение к преподаванию дополнительных профессиональных программ повышения квалификации должностных лиц специалистов-практиков в аспекте перевода таможенных операций в цифровую электронную форму»;

P4 — «Формирование программно-целевого подхода к процессу взаимодействия между вузами, осуществляющими профильное образование и таможенными органами для обеспечения своевременности актуализации «портфеля» компетенций специалиста таможенного дела».

Наиболее эффективной рекомендацией является рекомендация по созданию благоприятных условий самообучающей организационной среды для саморазвития персонала на основе информационно-образовательных и цифровых технологий, обеспечивающих высокий уровень профессиональной и цифровой компетентности.

В табл. 4 представлен расчет среднего глобального значения. Наиболее эффективной практической рекомендацией с точки зрения двух групп экспертов является создание благоприятных условий самообучающей организационной среды для саморазвития персонала на основе информационно-образовательных и цифровых технологий, обеспечивающих высокий уровень профессиональной и цифровой компетентности.

В исследовании был осуществлен анализ факторов организационной среды, оказывающих влияние на удовлетворенность трудом должностных лиц таможенных органов, а следовательно, на эффективность процессов профессиональной адаптации и обучения персонала.

Таблица 4

Расчет среднего глобального значения

Предложения	Группа 1	Группа 2	Средняя глобальная оценка
Предложение 1	0,384	0,486	0,435
Предложение 2	0,310	0,229	0,269
Предложение 3	0,190	0,179	0,184
Предложение 4	0,116	0,145	0,130
Сумма	1	1	1

Источник: Составлено авторами на основе [22–23].

В качестве наиболее подходящего для решения поставленной задачи по определению наиболее значимой рекомендации была выбрана математическая модель в степенном виде:

$$Y = A \cdot x_1^\alpha \cdot x_2^\beta \cdot x_3^\delta \cdot x_4^\chi, \tag{1}$$

где  $x_1$  — индекс комфортности поведенческой среды;  $x_2$  — штатная численность должностных лиц, человек;  $x_3$  — доля должностных лиц, получивших дополнительное профессиональное образование по дополнительным профессиональным программам, %;  $x_4$  — количество должностных лиц, установленных на должности государственной гражданской службы, к которым был прикреплен наставник, человек;  $Y_1$  — уровень кадровых рисков в области адаптации и обучения персонала, единиц;  $Y_2$  — показатель общего уровня кадровых рисков, единиц;  $\alpha, \beta, \delta, \chi$  — функции эластичности;  $A$  — масштабный коэффициент.

В табл. 5 представлены исходные данные для математического моделирования.

Таблица 5

Исходные данные для математического моделирования

Год	Показатели					
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$Y_1$	$Y_2$
2017	58,623	553	22,6%	17	0,82	17,51
2018	52,243	557	24,1%	28	0,81	16,70
2019	49,713	927	39,1%	17	0,79	15,89
2020	49,276	923	47,1%	1	0,78	14,08
2021	49,176	910	50,4%	1	0,76	12,37
2022	47,655	889	54%	26	0,75	11,48
2023	47,542	891	54%	29	0,74	10,66

Источник: Составлено авторами.

На основании данных нами построена математическая модель уровня кадровых рисков (общего показателя кадровых рисков и рисков в области адаптации и обучения должностных лиц) за 2017–2023 гг. Параметры модели идентифицируются методом наименьших квадратов на основе минимизации отклонения от точек исходного временного ряда. На рис. 1 и 2 представлено сравнение исходных и модельных данных по математической модели уровня кадровых рисков в области адаптации и обучения персонала ( $Y_1$ ) и модели показателя общего уровня кадровых рисков ( $Y_2$ ) соответственно.

На рис. 3 представлено сравнение исходных и модельных данных и прогноз по математической модели  $Y_1$ . Прогнозная характеристика показывает, что в 2024 г. показатель общего уровня кадровых рисков потенциально станет равен 0,74 единицы, а в 2025 г. — 0,73 единицы.

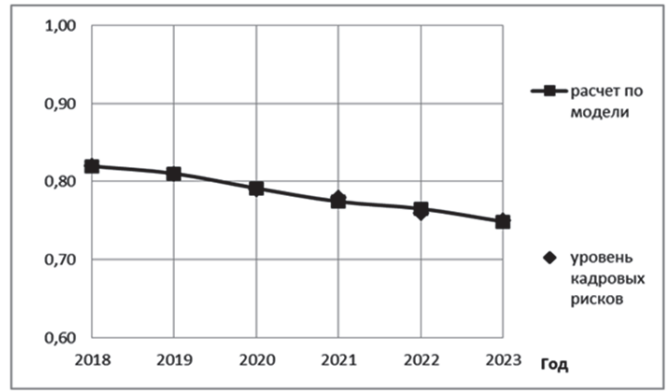


Рис. 1. Математическая модель  $Y_1$  (составлено авторами)

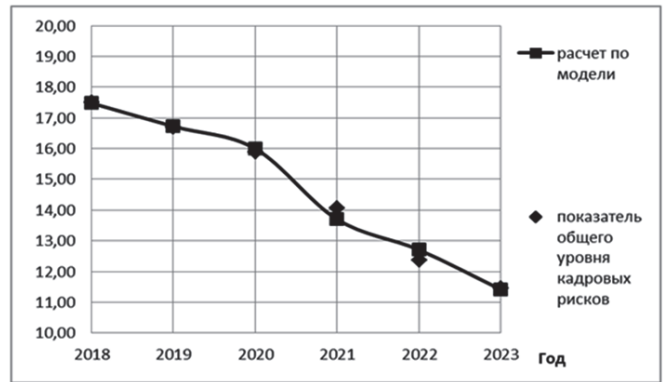


Рис. 2. Математическая модель  $Y_2$  (составлено авторами)

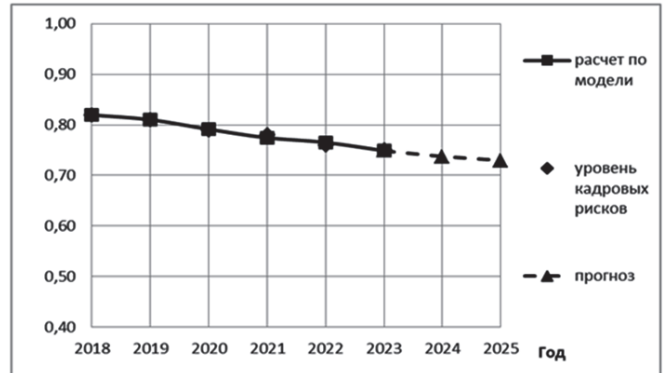


Рис. 3. Прогноз по математической модели  $Y_1$  (составлено авторами)

На рис. 4 представлено сравнение исходных и модельных данных и прогноз по математической модели  $Y_2$ .

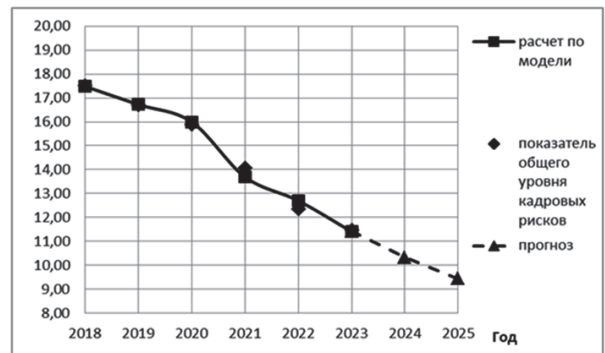


Рис. 4. Прогноз по математической модели  $Y_2$  (составлено авторами)

Проведя прогноз общего уровня кадровых рисков, а также уровня кадровых рисков в области адаптации и обучения, можно сделать вывод о потенциальном снижении данных показателей в рамках реализации практических рекомендаций по совершенствованию процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц таможенных органов.

В процессе совершенствования технологии адаптации и обучения должностных лиц необходимо реализовывать кадровые мероприятия, обеспечивающие профилактику профессионального стресса персонала. Необходимо осуществлять минимизацию организационных и психосоциальных рисков на уровне организации и на уровне личности работника [30–34].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ результатов оценки кадровых рисков и экспертных опросов в таможенных органах показал необходимость формирования практических рекомендаций по совершенствованию процессов профессиональной адаптации и обучения должностных лиц в процессе таможенной службы.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Коробкова М.Н.* Проблемы и перспективы развития системы подготовки кадров для таможенных органов в условиях формирования электронных таможен и центров электронного декларирования [Текст] / М.Н. Коробкова // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2019. — № 3. — С. 33–36.
2. *Гамидуллаев С.Н.* Цифровые ориентиры Федеральной таможенной службы как основной вектор таможенного администрирования [Текст] / С.Н. Гамидуллаев, Ю.В. Малевич, А.А. Ворона // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2021. — № 1. — С. 19–24.
3. *Чижиков С.М.* О новых компетенциях должностных лиц таможенных органов в контексте профессиональных стандартов Всемирной таможенной организации и Стратегии развития таможенной службы России до 2030 года [Текст] / С.М. Чижиков // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 4. — С. 118–121.
4. *Курицына Н.И.* Развитие персонала в рамках трансформации таможенного администрирования [Текст] / Н.И. Курицына // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та, 2021. — С. 829–833.
5. *Борисенко А.В.* Проблемы обучения должностных лиц таможенных органов по направлению ТКДРМ и пути их решения [Текст] / А.В. Борисенко // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. — 2021. — № 1. — С. 15–34. — DOI: 10.24866/1815-0683/2021-1/15-34
6. Оценка удовлетворенности условиями и возможностями профессиональной деятельности в таможенных органах [Текст] / В.И. Дьяков, В.В. Горчаков, М.В. Ниязова [и др.] // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2021. — № 53. — С. 123–137. — DOI: 10.17223/19988648/53/10
7. *Москаленко О.А.* Теоретические и методологические основы профессиональной подготовки федеральных государственных гражданских служащих (на примере таможенных органов Российской Федерации) [Текст] / О.А. Москаленко, Е.Н. Петрушко, В.В. Шкилев // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 3.
8. *Долгополов О.Б.* Профессиональная адаптация выпускников Российской таможенной академии на примере Южной электронной таможни [Текст] / О.Б. Долгополов, А.В. Михайлова, В.А. Сеничев // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2022. — № 1. — С. 34–40.
9. *Рожкова А.Ю.* Адаптация должностных лиц, впервые принятых на службу в таможенные органы: содержание, особенности и направления совершенствования [Текст] / А.Ю. Рожкова, Н.И. Колесников // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2022. — № 1. — С. 152–160.
10. *Билько Г.Е.* Об особенностях реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации: опыт Ростовского филиала Российской таможенной академии [Текст] / Г.Е. Билько, В.Ф. Вербов // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2019. — № 1. — С. 109–114.
11. *Кириченко Д.А.* Повышение уровня квалификации должностных лиц таможенных органов: современные проблемы и пути их решения [Текст] / Д.А. Кириченко, А.А. Трушина // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2022. — № 1. — С. 40–47.
12. *Башлы П.Н.* Совершенствование системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов [Текст] / П.Н. Башлы, В.Ф. Вербов, В.М. Мачинский // Вестник Российской таможенной академии. — 2020. — № 3. — С. 22–34.
13. *Кролевецкая Е.Н.* Роль активных методов обучения в профессиональной подготовке специалистов в сфере таможенного дела [Текст] / Е.Н. Кролевецкая, М.В. Селюков, Н.П. Шальгина // Научный результат. Педагогика и психология образования. — 2017. — Т. 3. — № 3. — С. 25–32. — DOI 10.18413/2313-8971-2017-3-3-25-32
14. *Николаев В.В.* Проблема подготовки кадров должностных лиц таможенных органов и участников ВЭД, прошедших обучение по направлению «Таможенное дело» [Текст] / В.В. Николаев, Р.А. Тахиров // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2020. — № 2. — С. 112–117.
15. *Беликова С.С.* Влияние цифровой трансформации на образовательные программы подготовки специалистов в области таможенного дела (на примере стран — членов ВТамО и ее партнеров) [Текст] / С.С. Беликова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2022. — № 2. — С. 102–109.
16. *Афонин П.Н.* Инновации в обучении должностных лиц таможенных органов с использованием компьютерного тренажера мобильного инспекционно-досмотрового комплекса обратного рассеивания [Текст] / П.Н. Афонин // Бюллетень инновационных технологий. — 2024. — Т. 8. — № 2. — С. 58–61.
17. Уровень социального интеллекта как предиктор профессиональной адаптации персонала таможенных органов [Текст] / К.И. Засядько, А.П. Вонаршенко, С.П. Нестеренко, М.Н. Язлюк // Теоретические и практические аспекты развития современной науки: теория, методология, практика: Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции, Уфа, 06 марта 2020 года. — Уфа: Вестник науки, 2020. — С. 121–126.

18. *Бурлуцкий А.Н.* Профайлинг в профессиональной подготовке и деятельности должностных лиц таможенных органов: актуализация и прикладные аспекты применения [Текст] / А.Н. Бурлуцкий, В.Ф. Вербов // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 16–20 ноября 2020 года. — Ростов н/Д: Российская таможенная академия, 2020. — С. 360–368.
19. *Оксинойд К.Э.* Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды [Текст] / К.Э. Оксинойд // Кадровик. — 2009. — № 5-3. — С. 38–41.
20. *Оксинойд К.Э.* Диагностика комфортности поведенческого пространства организации [Текст] / К.Э. Оксинойд // Кадровик. — 2011. — № 11. — С. 93–96.
21. *Митрофанова А.Е.* Социально-экономическое содержание и структура кадровых рисков в организации // Вестник Московского государственного областного университета. — 2013 — № 2 [Электронный ресурс]. — URL: [http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013\\_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm](http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm)
22. *Калмыкова О.Ю.* Профилактика кадровых рисков в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / О.Ю. Калмыкова, П.А. Тихомирова, А.В. Бурцев // Проблемы экономической безопасности и таможенного регулирования: поиск эффективных решений: сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, посвящённой 35-летию Челябинской таможни / под ред. Е.А. Степанова. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2024. — С. 181–188.
23. *Трубицын К.В.* Совершенствование подбора кадров в таможенных органах в целях минимизации рисков персонала [Текст] / К.В. Трубицын, С.М. Мосеева, О.В. Атаманюк // Проблемы экономической безопасности и таможенного регулирования: поиск эффективных решений: сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, посвящённой 35-летию Челябинской таможни / под ред. Е.А. Степанова. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2024. — С. 173–180.
24. *Гамидуллаев С.Н.* Цифровые ориентиры Федеральной таможенной службы как основной вектор таможенного администрирования [Текст] / С.Н. Гамидуллаев, Ю.В. Малевич, А.А. Ворона // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2021. — № 1. — С. 19–24.
25. *Горчаков В.В.* Актуальные аспекты подготовки кадров для сферы таможенного дела и адаптации молодых специалистов [Текст] / В.В. Горчаков, В.И. Дьяков, В.П. Смирнов // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. — 2019. — № 2. — С. 77–91.
26. *Курицына Н.И.* Развитие персонала в рамках трансформации таможенного администрирования [Текст] / Н.И. Курицына // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экон. ун-та, 2021. — С. 829–833.
27. *Рожкова А.Ю.* О приоритете социального управления кадровым потенциалом таможенных органов в условиях формирования интеллектуальной таможни [Текст] / А.Ю. Рожкова // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 3. — С. 44–50.
28. *Чижиков С.М.* О новых компетенциях должностных лиц таможенных органов в контексте профессиональных стандартов Всемирной таможенной организации и Стратегии развития таможенной службы России до 2030 года [Текст] / С.М. Чижиков // Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. — 2020. — № 4. — С. 118–121.
29. Федеральная таможенная служба. Стратегия развития ФТС России до 2030 года [Электронный ресурс]. — URL: [https://customs.gov.ru/activity/program\\_my-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda](https://customs.gov.ru/activity/program_my-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda) (дата обращения: 01.07.2024).
30. Разработка сбалансированной системы показателей в управлении персоналом таможенных органов: методология и практика [Текст] / Р.А. Ашурбеков, В.В. Батаев, Р.Н. Геворгян [и др.]; под ред. В. В. Строева. — М.: Проспект, 2017. — 144 с.
31. Human resource risk management in organization: methodological aspect / A.E. Mitrofanova, E.A. Mitrofanova, V.G. Konovalova [et al.] // International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017: Proceedings of the International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017, Tomsk, 28–30 June 2017, vol. 38. Tomsk: Atlantic Press, 2017, pp. 699–705.
32. *Коновалова В.Г.* Психическое здоровье на рабочих местах: новый уровень проблем и их решения [Текст] / В.Г. Коновалова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 6. — С. 5–13. — DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-5-13
33. *Захаров Д.К.* Концепция «благополучия на рабочем месте» как часть современных корпоративных программ управления персоналом [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 3. — С. 13–17. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17
34. *Каштанова Е.В.* Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 2. — С. 50–56.

## REFERENCES

1. 1. Korobkova M.N. Problems and Prospects for the Development of the System of Training Personnel for Customs Authorities in the Context of the Formation of Electronic Customs Offices and Electronic Declaration Centers // Scientific Notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy, 2019, no. 3, pp. 33–36.
2. 2. Gamidullaev S.N. Digital Benchmarks of the Federal Customs Service as the Main Vector of Customs Administration / S.N. Gamidullaev, Yu.V. Malevich, A.A. Vorona // Scientific Notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the Russian Customs Academy, 2021, no. 1, pp. 19–24.
3. 3. Chizhikov S.M. On new competencies of customs officials in the context of professional standards of the World Customs Organization and the Development Strategy of the Russian Customs Service until 2030 // Scientific notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy, 2020, no. 4, pp. 118–121.
4. 4. Kuritsyna N.I. Personnel development in the framework of customs administration transformation / N.I. Kuritsyna // Modern management: problems and prospects: Collection of articles following the results of the XVI international scientific and practical conference, St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2021, pp. 829–833.
5. 5. Borisenko A.V. Problems of training customs officials in the direction of the TCDRM and ways to solve them / A.V. Bo-



- risenko // *Customs Policy of Russia in the Far East*, 2021, no. 1, pp. 15–34. DOI: 10.24866/1815-0683/2021-1/15-34
6. Assessment of Satisfaction with the Conditions and Opportunities of Professional Activity in Customs Authorities / V.I. Dyakov, V.V. Gorchakov, M.V. Niyazova [et al.] // *Bulletin of Tomsk State University. Economics*, 2021, no. 53, pp. 123–137. DOI: 10.17223/19988648/53/10
  7. Moskalenko O.A. Theoretical and methodological foundations of professional training of federal state civil servants (on the example of the customs authorities of the Russian Federation) / O.A. Moskalenko, E.N. Petruschko, V.V. Shkilev // *Bulletin of Eurasian Science*, 2022, vol. 14, no. 3.
  8. Dolgoplov O.B. Professional adaptation of graduates of the Russian Customs Academy on the example of the Southern Electronic Customs / O.B. Dolgoplov, A.V. Mikhailova, V.A. Senichev // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2022, no. 1, pp. 34–40.
  9. Rozhkova A.Yu. Adaptation of officials hired for the first time in customs authorities: content, features and areas of improvement / A.Yu. Rozhkova, N.I. Kolesnikov // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2022, no. 1, pp. 152–160.
  10. Bilko G.E. On the specifics of implementing additional professional development programs: experience of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy / G.E. Bilko, V.F. Verbov // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2019, no. 1, pp. 109–114.
  11. Kirichenko D.A. Improving the Qualification Level of Customs Officials: Current Problems and Solutions / D.A. Kirichenko, A.A. Trushina // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2022, no. 1, pp. 40–47.
  12. Bashly P.N. Improving the System of Professional Development of Customs Officials / P.N. Bashly V.F. Verbov, V.M. Machinsky // *Bulletin of the Russian Customs Academy*, 2023, no. 3, pp. 22–34.
  13. Krolevetskaya E.N. The Role of Active Learning Methods in Professional Training of Customs Specialists / E.N. Krolevetskaya, M.V. Selyukov, N.P. Shalygina // *Scientific Result. Pedagogy and Psychology of Education*, 2017, vol. 3, no. 3, pp. 25–32. DOI: 10.18413/2313-8971-2017-3-3-25-32
  14. Nikolaev V.V. The Problem of Training Customs Officials and Foreign Economic Activity Participants Who Have Completed Training in the Field of "Customs Affairs" / V.V. Nikolaev, R.A. Takhirov // *Scientific Works of the North-West Institute of Management RANEPa*, 2020, vol. 11, no. 5, pp. 112–117.
  15. Belikova S.S. The Impact of Digital Transformation on Educational Programs for Training Specialists in the Field of Customs (Based on the Example of WCO Member Countries and Its Partners) / S.S. Belikova // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2022, no. 2, pp. 102–109.
  16. Afonin P.N. Innovations in Training Customs Officials Using a Computer Simulator of a Mobile Backscatter Inspection and Screening Complex / P.N. Afonin // *Bulletin of Innovative Technologies*, 2024, vol. 8, no. 2, pp. 58–61.
  17. The level of social intelligence as a predictor of professional adaptation of customs personnel / K.I. Zasyadko, A.P. Vónarshenko, S.P. Nesterenko, M.N. Yazlyuk // *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: theory, methodology, practice: Collection of articles based on the materials of the II International Scientific and Practical Conference, Ufa, March 06, 2020. Ufa: Bulletin of Science*, 2020, pp. 121–126.
  18. Burlutskiy A.N. Profiling in professional training and activities of customs officials: updating and applied aspects of application / A.N. Burlutskiy, V.F. Verbov // *Features of state regulation of foreign economic activity in modern conditions: Proceedings of the VII All-Russian scientific and practical conference, Rostov-on-Don, November 16–20, 2020. Rostov-on-Don: Russian Customs Academy*, 2020, pp. 360–368.
  19. Oksinoid K.E. Stress monitoring: why and how we conduct it. Methodology for assessing the level of stressfulness of the organizational environment / K.E. Oksinoid // *Personnel officer*, 2009, no. 5–3, pp. 38–41.
  20. Oksinoid K.E. Diagnostics of comfort of behavioral space of the organization / K.E. Oksinoid // *Personnel officer*, 2011, no. 11, pp. 93–96.
  21. Mitrofanova A.E. Socio-economic content and structure of personnel risks in the organization // *Bulletin of Moscow State Regional University. M.: MGOU*, 2013, no. 2 [Electronic resource]. URL: [http://evestnikmgou.ru/vipuski/2013\\_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm](http://evestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm)
  22. Kalmykova O.Yu. Prevention of personnel risks in the customs authorities of the Russian Federation / O.Yu. Kalmykova, P.A. Tikhomirova, A.V. Burtsev // *Problems of economic security and customs regulation: search for effective solutions: collection of scientific papers of the IX International scientific and practical conference dedicated to the 35<sup>th</sup> anniversary of the Chelyabinsk customs / edited by E.A. Stepanov. Chelyabinsk: Publishing center of SUSU*, 2024, pp. 181–188.
  23. Trubitsyn K.V. Improving the selection of personnel in customs authorities in order to minimize personnel risks / K.V. Trubitsyn, S.M. Moseeva, O.V. Atamanyuk // *Problems of economic security and customs regulation: search for effective solutions: collection of scientific papers of the IX International scientific and practical conference dedicated to the 35<sup>th</sup> anniversary of the Chelyabinsk customs / edited by E.A. Stepanov. Chelyabinsk: Publishing center of SUSU*, 2024, pp. 173–180.
  24. Gamidullaev S.N. Digital benchmarks of the Federal Customs Service as the main vector of customs administration / S.N. Gamidullaev, Yu.V. Malevich, A.A. Vorona // *Scientific notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy*, 2021, no. 1, pp. 19–24.
  25. Gorchakov V.V., Dyakov V.I., Smirnov V.P. Actual aspects of training personnel for the sphere of customs affairs and adaptation of young specialists // *Customs policy of Russia in the Far East*. 2019. no. 2, pp. 77–91.
  26. Kuritsyna N.I. Personnel development in the framework of customs administration transformation / N.I. Kuritsyna // *Modern management: problems and prospects: Collection of articles following the results of the XVI international scientific and practical conference, St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics*, 2021, pp. 829–833.
  27. Rozhkova A.Yu. On the priority of social management of the personnel potential of customs authorities in the context of the formation of intellectual customs / A.Yu. Rozhkova // *Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy*, 2020, no. 3, pp. 44–50.
  28. Chizhikov S.M. On new competencies of customs officials in the context of professional standards of the World Customs Organization and the Strategy for the Development of the Customs Service of Russia until 2030 // *Scientific notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy*, 2020, no. 4, pp. 118–121.
  29. Federal Customs Service. Strategy for the Development of the FCS of Russia until 2030 [Electronic resource]. URL: <https://customs.gov.ru/activity/program-my-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda> (accessed: 01.07.2024).
  30. Development of a balanced scorecard in personnel management of customs authorities: methodology and practice / R.A. Ashurbekov, V.V. Bataev, R.N. Gevorgyan [et al.]; ed. by V.V. Stroev. Moscow: Prospect, 2017. 144 p.
  31. Human resource risk management in organization: methodological aspect / A.E. Mitrofanova, E.A. Mitrofanova,

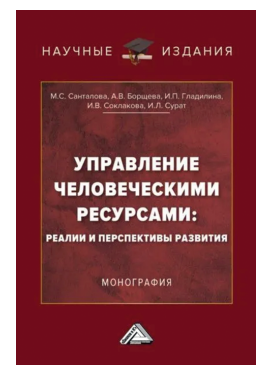
- V.G. Konovalova [et al.] // International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017: Proceedings of the International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies 2017, Tomsk, 28–30 June 2017, vol. 38. Tomsk: Atlantic Press, 2017, pp. 699–705.
32. Konovalova V.G. Mental health in the workplace: a new level of problems and their solutions / V.G. Konovalova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, vol. 11, no. 6, pp. 5–13. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-6-5-13
33. Zakharov D.K. The concept of "well-being in the workplace" as part of modern corporate personnel management programs / D.K. Zakharov, E.V. Kashtanova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2023, vol. 12, no. 3, pp. 13–17. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17
34. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Modern trends in the field of corporate personnel training // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2022, vol. 11, no. 2, pp. 50–56.

Санталова М.С., Борщева А.В., Гладиллина И.П., Соклакова И.В., Сурат И.Л.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

М.: Дашков и К, 2024

*В монографии исследуются особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях, определяются перспективы развития системы управления человеческими ресурсами в учреждениях, организациях, компаниях. Для научных работников, аспирантов, магистрантов, бакалавров, практических работников.*



Нисов И., Тышковская Е.

## МЯГКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. КАК ПРИВЛЕКАТЬ ЛУЧШИХ, РАЗВИВАТЬ СПОСОБНЫХ И РУКОВОДИТЬ ЭФФЕКТИВНО

М.: АСТ, 2023, 368 с.

*Почему все хотят войти в IT? Потому что там работают правила «мягкого менеджмента», а работник — не раб, а клиент! Продайте свою работу сотруднику, станьте сверхэффективным менеджером и приведите свою компанию к успеху! В этой книге ведущих исследователей в области человеческих ресурсов, чьими услугами пользуются топовые российские компании и команды — Игоря Нисова и Екатерины Тышковской — вы найдете системные ответы на главные вопросы управления персоналом.*

- Как привлекать лучших и развивать способных?
  - Как ставить цели внутри компании/команды?
  - Как управлять сотрудниками на основе их сильных сторон?
  - Как мотивировать, вовлекать и создавать позитивный опыт?
  - Почему самореализация сотрудника влияет на успех компании?
  - Каковы системные законы взаимоотношения между работником и работодателем?
  - Как сохранять продуктивные отношения с работником максимально долго?
- Сама постановка этих вопросов подсказывает, что это принципы мягкого управления, мягкого менеджмента, за которым будущее и залог процветания любой организации!*

С этой книгой вы:

- научитесь использовать современные методы управления персоналом;
- построите крепкую корпоративную культуру;
- повысите эффективность и вовлеченность сотрудников;
- поймете, как создается бренд работодателя и зачем это нужно.

