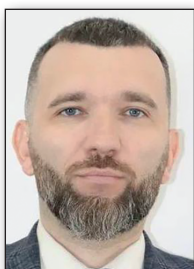


# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ

## IMPROVEMENT OF THE METHODS OF MOTIVATION AND INCENTIVES OF LABOR ACTIVITIES OF CUSTOMS OFFICIALS

ПОЛУЧЕНО 14.07.2025 ОДОБРЕНО 25.07.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.08.2025 УДК 331.109 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-4-47-55



**ТРУБИЦЫН К.В.**

*Канд. экон. наук, декан теплоэнергетического факультета, доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара*

**TRUBITSYN K.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Thermal Power Engineering, Associate Professor, Department of Management and System Analysis of Thermal Power and Sociotechnical Complexes, Samara State Technical University, Samara*

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



**КАЛМЫКОВА О.Ю.**

*Канд. пед. наук, доцент, доцент кафедры «Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», г. Самара*

**KALMYKOVA O.YU.**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Management and System Analysis of Thermal Power and Sociotechnical Complexes, Samara State Technical University, Samara*

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

### Аннотация

В статье рассматриваются аспекты совершенствования методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих в условиях автоматизации и трансформации таможенного администрирования. Задачами исследования являются идентификация, анализ и оценка потенциальных кадровых рисков, возникающих в процессе мотивации трудовой деятельности сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих, и разработка рекомендаций по их минимизации. В работе авторами применены следующие методы исследования: методика диагностики кадровых рисков, экспертный опрос, статистический метод регрессионного анализа, метод анализа иерархий. В исследовании проведены диагностика комфортности поведенческого пространства организационной среды и стресс-мониторинг по оценке стрессогенности организационной среды таможенного органа. Оценка кадровых рисков выявила среднюю значимость таких факторов, как несоответствие профессиональной и цифровой компетентности, профессионально-квалификационные риски. В статье проанализированы результаты экспертных опросов, задачей которых, являлось определение значимости рекомендаций по совершенствованию методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц в процессе таможенной службы. В качестве экспертов выступили две группы респондентов: действующие должностные лица таможенного органа и должностные лица в отставке (преподаватели вуза). В исследовании проведен анализ практических рекомендаций на основе метода анализа иерархий. Сформирована математическая модель оценки кадровых рисков подсистемы управления мотивацией должностных лиц таможенного органа.

**Ключевые слова:** таможенный орган, стратегия развития, таможенное администрирование, мотивация трудовой деятельности, кадровая политика, профиль кадровых рисков, экспертный опрос, метод регрессионного анализа.

### Abstract

The article considers aspects of improving methods of motivation and stimulation of labor activity of employees and federal state civil servants in the context of automation and transformation of customs administration. The objectives of the study are identification, analysis and assessment of potential personnel risks arising in the process of motivation of labor activity of employees and federal state civil servants and development of recommendations for their minimization. In the work, the authors used the following research methods: methodology for diagnosing personnel risks, expert survey, statistical method of regression analysis, method of hierarchy analysis. The study conducted diagnostics of the comfort of the behavioral space of the organizational environment and stress monitoring to assess the stressfulness of the organizational environment of the customs authority. The assessment of personnel risks revealed the average significance of such factors as the discrepancy between professional and digital competence, professional and qualification risks. The article analyzes the results of expert surveys, the task of which was to determine the significance of recommendations for improving methods of motivation and stimulation of labor activity of officials in the process of customs service. Two groups of respondents acted as experts: current customs officials and retired officials (university professors). The study analyzed practical recommendations based on the hierarchy analysis method. A mathematical model for assessing personnel risks of the subsystem for managing the motivation of customs officials was formed.

**Keywords:** customs authority, development strategy, customs administration, motivation of labor activity, personnel policy, personnel risk profile, expert survey, regression analysis method.

## ВВЕДЕНИЕ

Реализация стратегии автоматизации и цифровой трансформации таможенного администрирования актуализирует задачи совершенствования кадровых технологий таможенных органов [1–6]. Ключевым направлением кадровой политики является стратегия мотивации, ориентированная на связь с миссией и целями таможенных органов, профессиональное развитие должностных лиц и формирующая позитивный образ организации во внешней среде. Трансформационные процессы в таможенных органах сопровождаются значительным усложнением и интенсификацией профессиональной деятельности всех категорий персонала. Рост интенсивности труда приводит к повышению уровня потенциальных кадровых рисков в организационной среде таможенного органа, а следовательно, к снижению готовности должностных лиц к трудовой активности и профессиональному развитию [7].

В настоящее время модернизация системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала таможенных органов является актуальной задачей кадровой политики в контексте компетентностного подхода. Эффективная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности способствует повышению уровня профессиональной компетентности сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих, повышает их вовлеченность в результаты трудовой деятельности, обеспечивает высокий уровень инновационной восприимчивости в условиях трансформации таможенного администрирования. Совершенствование методов мотивационного менеджмента предполагает системный анализ организационных факторов, влияющих на формирование мотивационного ядра персонала организации. Сформировать действенные методы управления персоналом таможенного органа возможно на основе понимания того, что именно побуждает должностных лиц к действиям и какие мотивы определяют их трудовое поведение и трудовую активность [8]. Системный анализ организационных факторов, влияющих на формирование мотивационного ядра персонала позволяет осуществлять анализ и прогнозирование потенциальных кадровых рисков системы управления персоналом таможенных органов.

Исследовательский потенциал решения данной задачи предполагает анализ различных подходов к управлению персоналом таможенных органов в современных социально-экономических условиях. В рамках трансформации таможенного администрирования и автоматизации ключевыми направлениями являются цифровизация процессов, внедрение электронного декларирования, автоматизация контроля и риск-менеджмента. Эти производственные и организационные изменения, как отмечается в Стратегии ФТС до 2030 г., требуют пересмотра технологий кадровой политики: совершенствование и разработка новых программ повышения квалификации персонала, направленных на формирование цифровой компетентности; стимулирование вовлеченности молодых специалистов в профессиональную деятельность и модернизация методов мотивации наставников; адаптация к инновационным технологиям и перераспределение функций; управление текучестью персонала и совершенствование методов формирования кадрового резерва и др. [9].

Анализ научных публикаций [10] показывает, что трансформация таможенного администрирования влияет на кадровую политику таможенных органов, актуализируя изменения в следующих направлениях кадровой работы:

- обучение, профессиональное развитие и переподготовка должностных лиц — совершенствование программ повы-

шения ИТ-компетенций для сотрудников пунктов пропуска, центров электронного декларирования и др. [11];

- изменение структуры мотивационных механизмов — введение премий за эффективное использование цифровых инструментов в процессе выполнения профессиональных задач и др. [12];
- оптимизация штатной структуры — сокращение рутинных должностей и создание новых функциональных ролей, таких как, например, аналитики данных [13];
- совершенствование методов материального и нематериального стимулирования сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих [14–16];
- совершенствование технологии профессионально-квалификационного продвижения должностных лиц; формирование цифровой компетентности персонала в рамках системы дополнительного образования [17–19];
- совершенствование методов организационного стимулирования: управление трудовым поведением должностных лиц на основе изменения показателя уровня удовлетворенности трудом персонала и др. [20–22].

Совершенствование мотивационного менеджмента предполагает рассмотрение различных аспектов материального и нематериального стимулирования труда персонала таможенных органов: учет индивидуальных потребностей и индивидуально-личностных качеств должностных лиц; формирование благоприятной организационной среды, способствующей профессиональному развитию и самореализации должностных лиц.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данном исследовании был использован следующий инструментарий: экспертный опрос, метод анализа иерархий (МАИ), статистический метод регрессионного анализа, стресс-мониторинг, методика оценки кадровых рисков организации [23–25]. Высокий уровень психологической нагрузки, повышение интенсификации труда и стрессогенность организационной среды таможенных органов способствуют повышению уровня психосоциальных рисков должностных лиц, что приводит к формированию неблагоприятной психологической атмосферы в трудовом коллективе и снижению трудовой активности персонала.

В исследовании проведена диагностика показателя комфортности поведенческого пространства организационной среды таможенного органа. Комфортность поведенческого пространства организации является организационным фактором, влияющим на результаты коллективной деятельности. Комфортность поведенческого пространства таможенного органа составила — 50,25 ед. [23]. На втором этапе исследования проведен стресс-мониторинг для оценки стрессогенности организационной среды таможенного органа [24]. В первой части мониторинга представлены характеристики условий труда, во второй части утверждения направлены на выявление эмоционального состояния должностных лиц. Интегральный показатель удовлетворенности должностных лиц условиями труда в таможенном органе составил — 3,6 (умеренный уровень). Вторая часть стресс-мониторинга направлена на оценку эмоционального состояния должностных лиц таможенного органа. Показатели оценки представлены в табл. 1.

Уровень удовлетворенности должностных лиц условиями труда находится на умеренном уровне. Показатели оценки эмоционального состояния должностных лиц показывают, что показатель эмоционального истощения находится выше среднего уровня, а выраженность деперсонализации и ре-

дукция личных достижений на среднем уровне. Показатели стресс-мониторинга демонстрируют умеренный уровень удовлетворенности должностными лицами условиями труда и повышенный уровень эмоционального выгорания.

Таблица 1

**Показатели оценки эмоционального состояния должностных лиц таможенного органа**

Оценочная шкала	Степень выраженности эффекта эмоционального выгорания
Степень эмоционального истощения	38,0 (выше среднего уровня)
Выраженность деперсонализации	15,0 (средняя)
Редукция личных достижений	23,0 (средняя)

Источник: составлено авторами (2025 г.).

Совершенствование системы мотивации и стимулирования в таможенных органах может сопровождаться возникновением различных кадровых рисков (рисков системы управления персоналом и рисков персонала):

- риск низкого уровня цифровой компетентности должностных лиц для выполнения задач в условиях трансформации таможенного администрирования;
- риск высокой текучести кадров среди молодых специалистов и квалифицированных должностных лиц из-за несоответствия системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала рыночным условиям;
- риск сопротивления персонала внедрению новых методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- риск дезорганизации трудового процесса, связанный с появлением инновационных рабочих мест и исчезновением устаревших рабочих мест;
- риск отсутствия индивидуальных стимулов для ключевых специалистов, что увеличивает риск их ухода из организации;
- риск несоответствия мотивационных установок персонала требованиям организационных целей и профессиональных задач;
- риск отсутствия методов мониторинга физического и психосоциального состояния должностных лиц и др.

В данном исследовании проведены анализ и оценка потенциальных кадровых рисков таможенного органа на основании методики А.Е. Митрофановой [25]. В целях формирования профиля организационных, кадровых и психосоциальных рисков, возникающих в организационной среде таможенного органа, в исследовании использован метод экспертных опросов. Экспертам было предложено оценить перечень потенциальных кадровых рисков, возникающих в процессе таможенной службы.

Оценка организационных, кадровых и психосоциальных рисков организационной среды таможенного органа проводилась шестью экспертами — квалифицированными должностными лицами (трудовой стаж более 5 лет) и должностными лицами в отставке (преподаватели вуза). В процессе опроса эксперты должны были оценить два показателя профиля: значимость риска ( $X$ ) и вероятность проявления ( $Y$ ) кадрового риска.

На основе мониторинга организационных, кадровых и психосоциальных рисков организационной среды таможенного органа построили профиль кадровых рисков (в данном исследовании авторы учитывали факторы внутренней среды организации). Фрагмент профиля кадровых рисков представлен на рис. 1.

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что организационная среда таможенного органа под-

вержена воздействию ряда кадровых рисков, среди которых преобладают риски среднего и низкого уровней. Наибольшее внимание следует уделить рискам, оцененным как средние, таким как несоответствие уровня профессиональной и цифровой компетентности должностных лиц (0,44), профессионально-квалификационные риски (0,39), снижение социальной защищенности персонала (0,38), коммуникативные риски (0,34), рост текучести кадров (0,29).

Эти риски имеют среднюю значимость и вероятность проявления, что требует принятия мер по их минимизации для поддержания эффективности системы управления персоналом таможенного органа. Минимальный уровень риска представлен психофизиологическими рисками (0,11) и личностными рисками (0,11). Как показал анализ, отсутствие четкой взаимосвязи вознаграждения с результатами труда усиливает такие риски, как сопротивление должностных лиц инновациям.

Анализ кадровых рисков показал, что совершенствование методов мотивации и стимулирования требует комплексных мер: повышение прозрачности критериев оценки трудовой деятельности, совершенствование методов материального стимулирования с учетом рыночных условий и др.

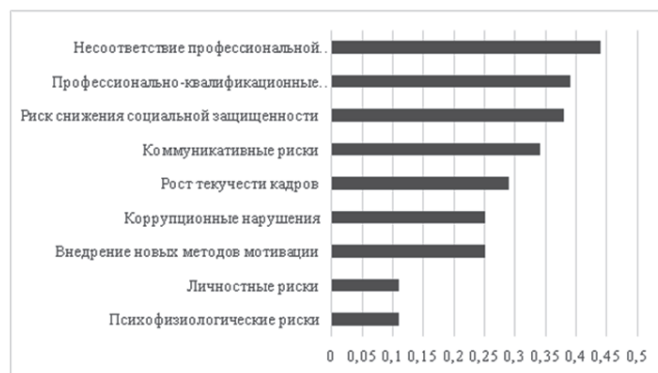


Рис. 1. Профиль кадровых рисков таможенного органа

Источник: составлено авторами.

На основе анализа научных публикаций [1–22], анализа кадровой политики и экспертных опросов должностных лиц таможенных органов сформированы практические рекомендации по совершенствованию методов мотивационного менеджмента. Для выбора практических рекомендаций проведены экспертные опросы среди должностных лиц таможенных органов. В опросах приняли участие следующие группы экспертов: должностные лица таможенных органов в отставке; действующие должностные лица таможенных органов с большим стажем работы. Результаты опроса экспертов представлены в табл. 2.

По мнению экспертов, наиболее эффективной является рекомендация «Разработка мотивационных профилей для различных категорий сотрудников». Эксперты дополнительно назвали и свои рекомендации по совершенствованию методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

- премии за повышение уровня профессиональных и цифровых и компетенций;
- совершенствование методов социально-психологического аудита и стрессмониторинга организационной среды таможенного органа: оценка социально-психологического климата, диагностика факторов психосоциальных рисков возникновения физических и эмоциональных перегрузок и др.

Таблица 2

## Результаты экспертного опроса оценки значимости рекомендаций

№	Практическая рекомендация	Оценка экспертов						Ср. знач.
		Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	
1	Формирование системы ежемесячных дифференцированных надбавок за достижение ключевых показателей эффективности (KPI)	5	7	10	1	10	1	5,67
2	Разработка мотивационных профилей для различных категорий сотрудников (для инспекторов пунктов пропуска — надбавки за снижение количества ошибок при досмотре; для аналитиков — надбавки за внедрение алгоритмов риск-менеджмента; для руководителей — премии за выполнение показателей эффективности и др.)	1	9	8	9	8	5	6,67
3	Внедрение программы «Таможенник года» для регулярного признания индивидуальных достижений должностных лиц таможенных органов	4	2	3	5	7	2	3,83
4	Совершенствование системы наставничества для молодых специалистов: увеличение дополнительного материального стимулирования наставников по итогам показателей эффективности процесса первичной профессиональной адаптации	3	6	7	4	4	8	5,33
5	Совершенствование системы премирования должностных лиц за компетентное использование цифровых технологий (электронное декларирование, системы управления рисками и аналитика больших данных) способствующее повышению эффективности таможенного администрирования	2	5	6	6	9	3	5,17
6	Внедрение современных информационных и цифровых технологий и их совершенствование для оптимизации рабочих процессов	7	10	1	10	5	6	6,50
7	Совершенствование системы подготовки кадрового резерва ФТС, РТУ и таможен	9	1	4	8	3	10	5,83
8	Оптимизация и расширение системы социальных гарантий для должностных лиц таможенных органов	6	8	9	3	2	9	6,17
9	Совершенствование системы контроля в процессе оценки профессиональной компетентности должностных лиц таможенных органов	10	3	2	2	1	7	4,17
10	Внедрение системы стимулирования инновационной активности должностных лиц, предусматривающей поощрение за разработку и внедрение новых технологий	8	4	5	7	6	4	5,67

Источник: составлено авторами.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Выбор наиболее эффективной практической рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц проведен на основе метода анализа иерархий.

В табл. 3 представлены результаты расчета синтеза глобальных приоритетов по двум группам экспертов.

Таблица 3

## Нормализованный синтез глобальных приоритетов по группам

	Значение приоритетов критериев		Глобальные приоритеты
	Гр. 1	Гр. 2	
	0,5	0,5	
О 1	0,343	0,255	0,299
О 2	0,261	0,246	0,254
О 3	0,235	0,243	0,239
О 4	0,161	0,256	0,208

Источник: составлено авторами.

Наиболее эффективным предложением по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц таможенных органов РФ является рекомендация «Разработка мотивационных профилей для различных категорий сотрудников».

В исследовании разработана математическая модель для оценки кадровых рисков, связанных с подсистемой управления мотивации должностных лиц. Цель модели — ко-

личественно оценить влияние различных факторов на уровень кадрового риска и выявить наиболее значимые из них. В модели использовался статистический метод регрессионного анализа, где зависимой переменной является уровень кадровых рисков таможенного органа (обозначен как  $Y_1$ ). Другими независимыми переменными являются:

- $X_1$ : редукция личных достижений сотрудников таможенного органа (%);
- $X_2$ : штатная численность должностных лиц (человек);
- $X_3$ : отношение средней зарплаты в госсекторе к среднему значению зарплаты по стране.

Чтобы повысить линейность взаимосвязей и стабилизировать дисперсию данных, ко всем переменным были применены логарифмические преобразования:  $\ln(Y_1)$ ,  $\ln(X_1)$ ,  $\ln(X_2)$  и  $\ln(X_3)$ . Уравнение регрессии формулируется следующим образом:

$$Y = a \times X_1^b \times X_2^c \times X_3^d, \quad (1)$$

где  $a = -1,2161$  — это базовый уровень кадровых рисков таможенного органа;

$b = -0,0020$  — влияние редукции личных достижений сотрудников;

$c = 0,1398$  — влияние численности сотрудников;

$d = -0,5485$  — влияние отношения зарплат госслужащих к среднему значению зарплаты по стране.

Исходные данные модели представлены в табл. 4.



Таблица 4

Исходные данные математической модели

Год	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$Y_1$	$\ln(X_1)$	$\ln(X_2)$	$\ln(X_3)$	$\ln(Y_1)$	Модель ( $Y_1$ )
2017	37,7	553	1,11	0,67	3,62966	6,315358	0,10436	-0,40048	0,671596
2018	35,3	557	1,09	0,67	3,563883	6,322565	0,086178	-0,40048	0,679103
2019	34,8	729	1,07	0,71	3,549617	6,591674	0,067659	-0,34249	0,712351
2020	34,2	734	1,05	0,74	3,532226	6,598509	0,04879	-0,30111	0,720476
2021	32,5	746	1,02	0,74	3,48124	6,614726	0,019803	-0,30111	0,733761
2022	30,4	874	0,97	0,75	3,414443	6,77308	-0,03046	-0,28768	0,771257
2023	28,4	729	0,99	0,75	3,346389	6,591674	-0,01005	-0,28768	0,74368
2024	29	819	0,84	0,83	3,367296	6,708084	-0,17435	-0,18633	0,827132

Источник: составлено авторами.

После проведенного регрессионного анализа данной математической модели можно сделать следующие выводы. Множественный  $R = 0,9722$ : коэффициент корреляции, который показывает линейную связь между коэффициентами ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ) и зависимой переменной ( $Y_1$ ). Модель корректно описывает данные.

$R$ -квадрат = 0,9452. Это означает, что 94,52% вариации уровня кадровых рисков ( $Y_1$ ) объясняется коэффициентами модели: высокий показатель, указывающий на отличную объяснительную способность.

$S$ -нормированный  $R$ -квадрат = 0,9042. Значение 0,9042 подтверждает, что модель остается надежной с учетом других факторов.

$T$ -стандартная ошибка = 0,0215. Низкое значение стандартной ошибки говорит о высокой точности прогнозов — предсказанные значения  $Y_1$  близки к фактическим.

Дисперсионный анализ (ANOVA):  $F$ -статистика = 23,0147 с  $p$ -значением = 0,0055 (меньше 0,05). Модель статистически значима, и коэффициенты вместе оказывают влияние на  $Y_1$ . Модель была проверена на автокорреляцию остатков по критерию Дарбина — Уотсона, ( $DW$ ) = 2,2604. Значение близко к 2, что указывает на отсутствие автокорреляции остатков (ошибки модели не связаны между собой во времени). Это подтверждает надежность модели для временных данных.

Для прогнозирования  $X_1$  и  $X_3$  использованы полиномиальные функции 2-го порядка, подобранные методом наименьших квадратов на основе данных 2017–2024 гг. График полиномиальной функции для  $X_1$  представлен на рис. 2.

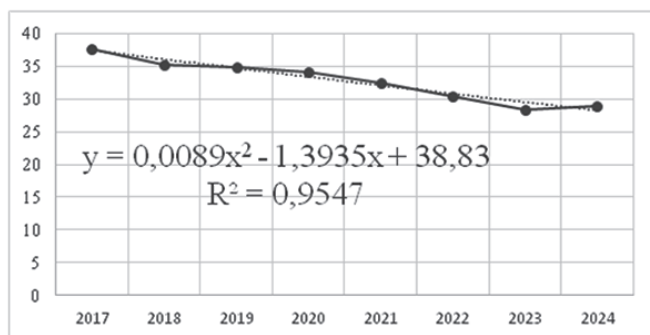


Рис. 2. Полиномиальная функция  $X_1$  (редукция личных достижений должностных лиц таможенного органа)

Источник: составлено авторами.

График полиномиальной функции для  $X_3$  изображен на рис. 3.

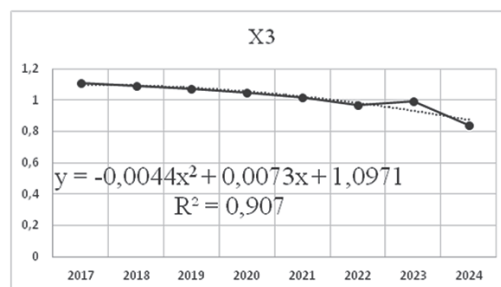


Рис. 3. Полиномиальная функция  $X_3$  (отношение средней зарплаты в госсекторе к средней зарплате по стране)

Источник: составлено авторами.

График полиномиальной функции для  $Y_1$  изображен на рис. 4.

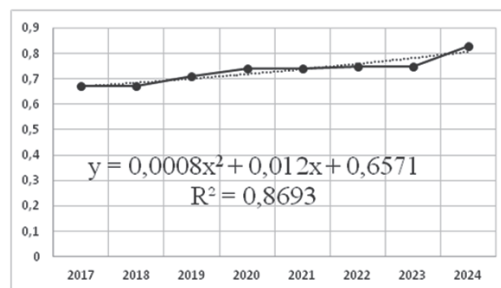


Рис. 4. Полиномиальная функция  $Y_1$  (уровень кадровых рисков)

Источник: составлено авторами.

Данные для прогноза 2025–2026 гг. указаны в табл. 5.

Таблица 5

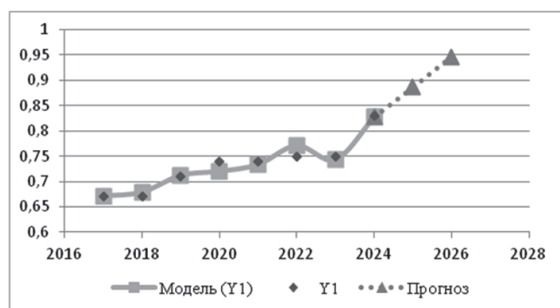
Данные для прогноза 2025–2026 гг.

Год	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$Y_1$	Модель ( $Y_1$ )
2025	27,0094	819	0,7407	0,8299	0,886356
2026	25,785	819	0,6571	0,8571	0,946628

Источник: составлено авторами.

Штатная численность ( $X_2$ ) не прогнозировалась из-за отсутствия устойчивого тренда в данных за 2017–2024 гг. Итоговая модель прогноза  $Y_1$  представлена на рис. 5.

Исходя из данного прогноза, можно сделать вывод о том, что уровень кадровых рисков повышается. В рамках разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности должностных лиц таможенных органов был проведен третий экспертный опрос среди сотрудников таможенного органа. Целью опроса являлось определение степени вли-

Рис. 5. Прогноз модели  $Y_1$ 

Источник: составлено авторами.

яния рекомендации «Создание мотивационных профилей для различных категорий сотрудников», признанной наиболее значимой, на улучшение тренда показателя  $X_3$ . Опрос позволил получить экспертные оценки от действующих должностных лиц, и скорректировать прогнозные значения  $X_3$  на 2025 и 2026 г. с учетом мнений экспертов.

Опрос был проведен среди пяти сотрудников таможенного органа, занимающих различные должности. Выборка респондентов отражает разнообразие должностных категорий, что позволяет учесть индивидуальные потребности сотрудников. Экспертам был задан вопрос: «Насколько, по вашему мнению, создание мотивационных профилей для различных категорий сотрудников повысит уровень оплаты в госсекторе по сравнению со средней зарплатой по стране?» Для определения среднего значения оценки влияния рекомендации на улучшение тренда показателя  $X_3$  был рассчитан средний процент, основанный на ответах респондентов: 5%.

Дополнительно была определена медиана оценок для проверки устойчивости результата. Медиана также составила 5%, что подтверждает среднее значение и свидетельствует о согласованности мнений экспертов. Таким образом, на основе мнений экспертов, создание мотивационных профилей для различных категорий сотрудников может привести к улучшению тренда показателя  $X_3$  на 5%. Новые данные прогноза представлены в табл. 6.

Таблица 6

Скорректированные прогнозные значения  $X_3$ 

Год	$X_3$	Модель ( $Y_1$ )
2025	0,7777	0,86297
2026	0,8166	0,84025

Источник: составлено авторами.

На рис. 6 изображен прогноз модели с учетом эффекта от внедрения практической рекомендации «Создание мотивационных профилей для различных категорий сотрудников».

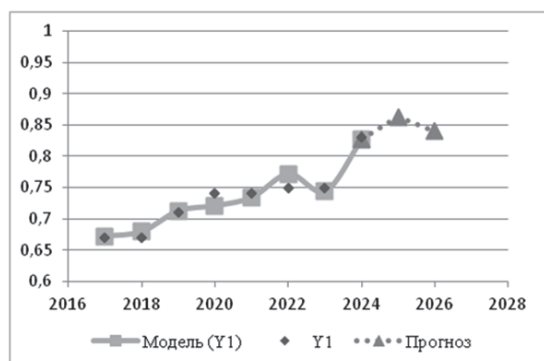


Рис. 6. Прогноз модели с учетом внедрения мотивационных профилей

Источник: составлено авторами.

Корректировка прогнозных значений  $X_3$  на 2025 и 2026 г. показала, что внедрение данной рекомендации может привести к снижению уровня кадровых рисков таможенного органа до 0,8630 в 2025 г. и до 0,8403 в 2026 г. по сравнению с исходными прогнозами 0,8864 и 0,9466 соответственно. Эти результаты подтверждают выводы о значимости персонализированного подхода к методам системы мотивации и стимулированию трудовой деятельности и подчеркивают важность учета индивидуальных потребностей должностных лиц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка кадровых рисков выявила среднюю значимость таких факторов, как несоответствие профессиональной и цифровой компетентности, профессионально-квалификационные риски. Предложенная математическая модель оценки кадровых рисков показала, что внедрение практической рекомендации «Разработка мотивационных профилей для различных категорий сотрудников» потенциально обеспечивает снижение уровня кадровых рисков.

Результаты математического моделирования обосновывают целесообразность внедрения рекомендации по созданию мотивационных профилей. Это позволит адаптировать меры стимулирования к потребностям различных категорий сотрудников, повысить их профессиональную и цифровую компетентность и, как следствие, снизить уровень кадровых рисков организационной среды таможенных органов, что соответствует задачам исследования и Стратегии развития ФТС России до 2030 г.

Анкетирование студентов, обучающихся по специальности «Таможенное дело» подтвердило, что будущие специалисты также ценят стабильность, материальное вознаграждение и возможности профессионального развития и профессионально-квалификационного продвижения в процессе таможенной службы [26; 27].

В условиях реализации стратегии развития таможенных органов совершенствование методов мотивационного менеджмента следует проводить на основе повышения уровня профессиональной, цифровой и стресс-компетентности персонала [28]; модернизации технологий профессионального развития сотрудников и федеральных государственных гражданских служащих; совершенствования системы первичной профессиональной адаптации и мотивации наставников новых специалистов; формирования благоприятного социально-психологического климата и психологического благополучия персонала; совершенствование методов формирования профессионально-квалификационного продвижения и др. [29–33].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Скиба В.Ю. Внедрение цифровых технологий в институт таможенных платежей [Текст] / В.Ю. Скиба, А.М. Быков // Вестник Российской таможенной академии. — 2022. — № 2. — С. 43–51. — DOI: 10.54048/20727240\_2022\_02\_42
2. Кожуханов Н.М. Цифровой вектор развития профилактики таможенной преступности [Текст] / Н.М. Кожуханов // Вестник Российской таможенной академии. — 2022. — № 2. — С. 98–105. — DOI: 10.54048/20727240\_2022\_02\_98
3. Мешечкина Р.П. Совершенствование таможенного контроля после выпуска товаров на основе цифровых технологий [Текст] / Р.П. Мешечкина, А.А. Ворона, О.Н. Воро-

- нова // Вестник Российской таможенной академии. — 2022. — № 3. — С. 34–44. — DOI: 10.54048/20727240\_2022\_03\_34
4. *Абрамов А.С.* Автоматизация временного ввоза транспортных средств как инструмент оптимизации таможенных операций в пунктах пропуска [Текст] / А.С. Абрамов // Вестник Российской таможенной академии. — 2022. — № 4. — С. 30–40. — DOI: 10.54048/20727240\_2022\_04\_30
  5. *Майоров А.Н.* Совершенствование деятельности мобильных групп на основе цифровых технологий [Текст] / А.Н. Майоров, Н.А. Шемякин // Вестник Российской таможенной академии. — 2024. — № 1. — С. 34–44.
  6. *Александров Д.Л.* Применение интеллектуального подхода в системе управления рисками при осуществлении таможенного контроля ввозимых на территорию Евразийского экономического союза товаров и транспортных средств [Текст] / Д.Л. Александров // Вестник Российской таможенной академии. — 2024. — № 4. — С. 24.
  7. *Трубицын К.В.* Мотивационный менеджмент в таможенных органах [Текст] / К.В. Трубицын, О.Ю. Калмыкова, О.В. Коновалова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 4. — С. 1–18.
  8. *Кибанов А.Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 524 с.
  9. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года. [Электронный ресурс]. — URL: <https://customs.gov.ru/activity/programmy-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda> (дата обращения: 05.06.2025).
  10. *Иванкова В.И.* О проблемах управления персоналом в таможенной сфере [Текст] / В.И. Иванкова // Внешнеторговая деятельность: новые правила в условиях неопределенности и рисков: Сборник докладов Международной научно-практической конференции, Хабаровск, 10 мая 2023 года / Под редакцией З.С. Рудневой. — Хабаровск: Изд-во Дальневосточ. гос. ун-та путей сообщения, 2023. — С. 32–37.
  11. *Микенин О.В.* Совершенствование системы мотивации и стимулирования сотрудников таможенных органов [Текст] / О.В. Микенин, Э.Р. Пименов, Б.П. Нечаев // Инновационное развитие техники и технологий в промышленности (ИНТЕКС-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 18–20 апреля 2022 года. Ч. 5. — М.: Изд-во Российского гос. ун-та имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2022. — С. 178–185.
  12. *Ковалева Д.С.* Мотивация персонала и планирование карьерного развития кадров таможенной службы (на примере Приволжского таможенного управления ФТС России) [Текст] / Д.С. Ковалева // Актуальные вопросы развития таможенного дела: Материалы Региональной научно-практической конференции студентов Калужского филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, обучающихся по специальности 38.05.02 «Таможенное дело», Калуга, 16 мая 2019 года / Ред. совет: П.В. Самылов (председ.) [и др.]. — Калуга: Политоп, 2020. — С. 191–198.
  13. *Барнаева В.А.* Формирование кадрового состава государственной службы в таможенных органах Российской Федерации в современных условиях (на примере Самарской области) [Текст] / В.А. Барнаева // Вестник Самарского государственного университета. — 2016. — № 12. — С. 84–93.
  14. *Алексеева Е.В.* Проблемы мотивации персонала в таможенных органах Российской Федерации [Текст] / Е.В. Алексеева, Ю.П. Кузнецова // Тенденции развития науки и образования. — 2020. — № 62-8. — С. 5–7. — DOI: 10.18411/lj-06-2020-155
  15. Мотивационные аспекты деятельности таможенной службы [Текст] / А.А. Сибирная, А.А. Власова, В.И. Ясницкий, В.Н. Круглов // Современные методы, модели и технологии управления социально-экономическими системами: Материалы научно-практической конференции, Калуга, 09 декабря 2021 года. — Калуга: ИП Стрельцов И.А. (Эйдос), 2022. — С. 237–246.
  16. *Каменева Н.В.* Оценка кадрового потенциала таможенных органов на основе модели компетентности [Текст] / Н.В. Каменева, Н.А. Жданова // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами: Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 17 апреля 2019 года / Отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. — Донецк: Изд-во Донецк. нац. техн. ун-та, 2019. — С. 423–427.
  17. *Курицына Н.И.* Особенности развития персонала в таможенных органах [Текст] / Н.И. Курицына, С.М. Галилеев // Актуальные проблемы теории и практики таможенного дела в условиях международной экономической интеграции: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Респ. Беларусь, Минск, 25 марта 2020 г.; редкол.: В.Г. Шадурский (отв. ред.) [и др.]. — Минск: Изд-во БГУ, 2020. — С. 39–43.
  18. *Алексеева Е.В.* Проблематика личностно-профессионального развития персонала в таможенных органах [Текст] / Е.В. Алексеева, Ю.С. Панчохина // Colloquium-Journal. — 2019. — № 9-5. — С. 8–9.
  19. *Алексеева Е.В.* Особенности профессионально-психологической подготовки кадров в таможенных органах [Текст] / Е.В. Алексеева, Е.Н. Маслов // Colloquium-Journal. — 2019. — № 27-8. — С. 13–14.
  20. *Пилипчук В.В.* Особенности мотивации труда персонала в таможенных органах [Текст] / В.В. Пилипчук, Н.К. Семёнова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. — 2017. — № 4. — С. 46–55. — DOI: 10.17238/issn1815-0683.2017.4.46
  21. *Дьяков В.И.* 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.
  22. *Гайдышева М.Г.* Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих [Текст] / М.Г. Гайдышева, Е.А. Галлий, Е.В. Иванова, О.Г. Селивоненко // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2.
  23. *Оксинойд К.Э.* Диагностика комфортности поведенческого пространства организации [Текст] / К.Э. Оксинойд // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2011. — № 11.
  24. *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.
  25. *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)



26. *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.
27. *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.
28. *Трубицын К.В.* Формирование кадрового потенциала таможенных органов в условиях перехода к «интеллектуальной таможне» [Текст] / К.В. Трубицын, О.Ю. Калмыкова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 4. — С. 63–69.
29. *Трубицын К.В.* Мотивационный менеджмент в таможенных органах [Текст] / К.В. Трубицын, О.Ю. Калмыкова, О.В. Коновалова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 4. — С. 1–18.
30. *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
31. *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.
32. *Передерий В.А.* Причины демотивации персонала и методы её профилактики [Текст] / В.А. Передерий, Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 2. — С. 36–41.
33. *Каштанова Е.В.* Поддержка и вовлечение: ценностная адаптация персонала современной организации [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 6. — С. 39–44.
5. *Maierov A.N., Shemyakin N.A.* Improving the activities of mobile groups based on digital technologies // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2024. no. 1. pp. 34–44.
6. *Alexandrov D.L.* Application of an intelligent approach in the risk management system in the implementation of customs control of goods and vehicles imported into the territory of the Eurasian Economic Union // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2024. no. 4. p. 24.
7. *Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Yu., Kononova O.V.* Motivational management in customs authorities // Bulletin of Eurasian Science. 2023. Vol. 15. no. 4. pp. 1–18.
8. *Kibanov A.Ya., Batkaeva I.A., Mitrofanova E.A., Lovcheva M.V.* Motivation and stimulation of labor activity: textbook // Ed. A.Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2023. 524 p.
9. Strategy for the development of the customs service of the Russian Federation until 2030. [Electronic resource]. URL: <https://customs.gov.ru/activity/programmy-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda> (accessed: 06/05/2025).
10. *Ivankova V.I.* On the problems of personnel management in the customs sphere / V.I. Ivankova // Foreign trade activity: new rules in conditions of uncertainty and risks: Collection of reports of the International scientific and practical conference, Khabarovsk, May 10, 2023 / Edited by Z.S. Rudneva. Khabarovsk: Far Eastern State Transport University, 2023, pp. 32–37.
11. *Mikenin O.V.* Improving the system of motivation and incentives for customs officers / O.V. Mikenin, E.R. Pimenov, B.P. Nechaev // Innovative development of engineering and technology in industry (INTEX-2022): collection of materials of the All-Russian scientific conference of young researchers with international participation, Moscow, April 18–20, 2022. Volume Part 5. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art)”, 2022. — pp. 178–185.
12. *Kovaleva D.S.* Personnel motivation and career development planning of customs service personnel (on the example of the Privolzhsky Customs Directorate of the Federal Customs Service of Russia) // Current issues in the development of customs affairs: Materials of the Regional scientific and practical conference of students of the Kaluga branch of the RANEPa under the President of the Russian Federation, studying in the specialty 38.05.02 “Customs Affairs”, Kaluga, May 16, 2019 / Ed. board: P.V. Samylov (chairman) [et al.]. Kaluga: Politop, 2020, pp. 191–198.
13. *Barnaeva V.A.* Formation of personnel of the civil service in the customs authorities of the Russian Federation in modern conditions (on the example of the Samara region) // Bulletin of Samara State University. 2016, no. 12, pp. 84–93.
14. *Alekseeva E.V.* Problems of personnel motivation in the customs authorities of the Russian Federation / E.V. Alekseeva, Yu.P. Kuznetsova // Trends in the development of science and education. 2020, no. 62-8, pp. 5–7. DOI: 10.18411/lj-06-2020-155
15. Motivational aspects of the customs service / A.A. Sibirnaya, A.A. Vlasova, V.I. Yasnitsky, V.N. Kruglov // Modern methods, models and technologies for managing socio-economic systems: Materials of the scientific and practical conference, Kaluga, December 09, 2021. Kaluga: IP Streltsov I.A. (Eidos), 2022, pp. 237–246.
16. *Kameneva N.V.* Assessment of the personnel potential of customs authorities based on the competency model / N.V. Kameneva, N.A. Zhdanova // Sustainable Development Strategy in Anti-Crisis Management of Economic Systems: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Donetsk, April 17, 2019 / Editors-in-Chief O. N. Sharnopolskaya, I. A. Kondaurova, E. G. Kurgan. Donetsk: Donetsk National Technical University, 2019, pp. 423–427.

## REFERENCES

1. *Skiba V.Yu., Bykov A.M.* Implementation of digital technologies in the institution of customs payments // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2022. no. 2. pp. 43–51. DOI 10.54048/20727240\_2022\_02\_42
2. *Kozhukhanov N.M.* Digital vector of development of customs crime prevention // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2022. no. 2. pp. 98–105. DOI 10.54048/20727240\_2022\_02\_98
3. *Meshechkina R.P., Vorona A.A., Voronova O.N.* Improving customs control after the release of goods based on digital technologies // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2022. no. 3. pp. 34–44. DOI: 10.54048/20727240\_2022\_03\_34
4. *Abramov A.S.* Automation of temporary import of vehicles as a tool for optimizing customs operations at checkpoints // Bulletin of the Russian Customs Academy. 2022. no. 4. pp. 30–40. DOI: 10.54048/20727240\_2022\_04\_30



17. Kuritsyna N.I., Galileev S.M. Features of personnel development in customs authorities // Actual problems of the theory and practice of customs affairs in the context of international economic integration: Proceedings of the II Int. scientific and practical. conf., Republic of Belarus, Minsk, March 25, 2020 / Belarusian state university; editorial board: V.G. Shadursky (editor-in-chief) [et al.]. Minsk: BSU, 2020, pp. 39–43.
18. Alekseeva E.V. Problems of personal and professional development of personnel in customs authorities / E.V. Alekseeva, Yu.S. Panchokhina // Colloquium-Journal. 2019, no. 9–5, pp. 8–9.
19. Alekseeva E.V. Features of professional and psychological training of personnel in customs authorities / E.V. Alekseeva, E.N. Maslov // Colloquium-Journal. 2019, no. 27–8, pp. 13–14.
20. Pilipchuk V.V. Features of motivation of personnel in customs authorities / V.V. Pilipchuk, N.K. Semenova // Customs policy of Russia in the Far East. 2017, no. 4, pp. 46–55. DOI: 10.17238/issn1815-0683.2017.4.46
21. Dyakov V.I., Gorchakov V.V., Niyazova M.V. et al. Assessment of satisfaction with the conditions and opportunities of professional activity in customs authorities // Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2021, no. 53, pp. 123–137.
22. Gaidysheva M.G. Assessment of professional and job qualities of management personnel and state civil servants / M.G. Gaidysheva, E.A. Galiy, E.V. Ivanova, O.G. Selivonenko // Bulletin of Eurasian Science. 2023, vol. 15, no. 2.
23. Oksinoid K.E. Diagnostics of comfort of behavioral space of the organization // HR Officer. HR Management. 2011, no. 11.
24. 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 // HR Officer. 2009, no. 5–3, pp. 38–41.
25. Mitrofanova A.E. Socio-economic content and structure of HR risks in the organization // Bulletin of the Moscow State Regional University. M.: MGOU, 2013, no. 2 [Electronic resource]. URL: [http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013\\_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm](http://vestnikmgou.ru/vipuski/2013_2/stati/ekonomika/mitrofanova.htm)
26. 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.
27. Trubitsyn K.V. Improvement of personnel selection 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.
28. Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Yu. Formation of human resources potential of customs authorities in the context of the transition to «intellectual customs» // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2022, no. 4, pp. 63–69.
29. Trubitsyn K.V., Kalmykova O.Yu., Konovalova O.V. Motivational management in customs authorities // Bulletin of Eurasian Science. 2023, vol. 15, no. 4. pp. 1–18.
30. Zakharov D.K. The concept of “well-being in the workplace” as part of modern corporate HR management programs / D.K. Zakharov, E.V. Kashtanova // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia. 2023, vol. 12, no. 3, pp. 13–17. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-3-13-17
31. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Modern trends in the field of corporate personnel training // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia. 2022, vol. 11, no. 2, pp. 50–56.
32. Perederiy V.A., Skripnichenko L.S. Causes of staff demotivation and methods of its prevention // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2025, no. 2, pp. 36–41.
33. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Support and involvement: value adaptation of personnel of a modern organization // Personnel and intellectual resources management in Russia. 2024, no. 6, pp. 39–44.

Пугачев В.П., Панова Е.А.

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

М.: КДУ, 2025, 210 с.

*В книге рассматриваются важнейшие функции управления персоналом организации в свете достижений современной науки и передовых управленческих практик. Для обеспечения практической направленности научного анализа и его ориентации на повышение эффективности управления сотрудниками используется технологический подход, позволяющий переводить теоретические концепты в алгоритмы практической деятельности. Обосновывается новая, интеграционная парадигма в теории и практике мотивационной работы, представляющая мотивацию как целостный, системный процесс взаимодействия ее субъективных и объективных, коллективных и индивидуальных, конструктивных и деструктивных компонентов. Разрабатывается модель общей технологии мотивирования персонала организации. Анализируются современные технологии отбора и оценки персонала, выявляются особенности привлечения и использования талантов и молодых специалистов из числа поколений «Y» и «Z». Обобщаются достижения в области обучения и развития персонала, а также персонального менеджмента, обосновываются рекомендации по повышению эффективности этих видов деятельности. Выделяются основные тенденции развития кадровой (HR) аналитики. На основе обобщения передового опыта определяются наиболее перспективные цифровые технологии управления персоналом, а также факторы их эффективного применения.*

*Монография предназначена для ученых, преподавателей, аспирантов и студентов, занимающихся проблематикой управления персоналом, а также руководителей и специалистов, работающих в этой, ключевой сфере управленческой деятельности.*

