

Никитина Татьяна Юрьевна,

студент,

2 курса магистратуры

Институт государственной службы и управления (ИГСУ), РАНХиГС

Россия, г. Москва

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СТРАНАХ СНГ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

***Аннотация:** В статье рассмотрена организация государственной службы в России, Казахстане и Беларуси. Сопоставлены правовое регулирование, кадровая структура, порядок прохождения службы, оценка эффективности и правовой статус служащих. Выделены общие проблемы и предложены направления развития национальных моделей и сотрудничества в рамках СНГ.*

***Ключевые слова:** государственная служба, страны СНГ, государственный служащий, кадровая политика, правовой статус, цифровизация, антикоррупционные ограничения.*

***Abstract:** The article examines the organization of public service in Russia, Kazakhstan and Belarus. It compares legal regulation, personnel structure, career procedures, performance assessment and the legal status of officials. The paper identifies common problems and proposes directions for developing national models and cooperation within the CIS.*

***Keywords:** public service, CIS countries, civil servant, personnel policy, legal status, digitalization, anti-corruption restrictions.*

Введение

Государственная служба является практическим механизмом, через который государство реализует свои функции. От того, как устроена система должностей, насколько понятен доступ к службе, как оценивается работа служащего и какие ограничения сопровождают публичный статус, зависит не только качество административных решений, но и доверие граждан к власти.

Для стран СНГ вопрос организации государственной службы особенно значим. Россия, Казахстан и Беларусь вышли из общей советской административной традиции, но после обретения самостоятельности пошли разными путями правового и институционального развития. В результате в трех государствах сохранились сходные базовые принципы службы, однако различаются кадровые органы, должностные классификации, карьерные процедуры и подходы к оценке эффективности.

Актуальность темы усиливается современными вызовами: кадровым дефицитом, цифровизацией управления, необходимостью противодействия коррупции, повышением требований к профессионализму и открытости публичной власти. Поэтому сравнительный анализ нужен не ради формального сопоставления законов, а для выявления тех решений, которые могут повысить устойчивость и результативность государственной службы.

Цель статьи - провести сравнительный анализ организации государственной службы в Российской Федерации, Республике Казахстан и Республике Беларусь и определить направления ее дальнейшего развития. Для достижения цели рассмотрены институциональные основы службы, порядок поступления и карьерного продвижения, правовой статус служащих, а также проблемы национальных моделей и перспективы их сближения в рамках СНГ.

Материалы и методы

Материалами исследования послужили нормативные правовые акты России, Казахстана и Беларуси, регулирующие систему государственной службы, гражданскую службу, деятельность кадровых органов,

классификацию должностей и антикоррупционные обязанности служащих. Также использованы научные публикации по вопросам моделей государственной службы, кадровой политики и сравнительно-правового анализа публичного управления.

В работе применялись формально-юридический, сравнительно-правовой, системно-структурный и проблемно-аналитический методы. Формально-юридический метод позволил раскрыть содержание ключевых норм. Сравнительно-правовой метод использован для выявления общего и особенного в трех правопорядках. Системно-структурный подход позволил рассмотреть государственную службу как систему взаимосвязанных элементов: нормативная база, кадровая инфраструктура, должности, служебная карьера, статус и ответственность.

Результаты и их обсуждение

1. Институциональная организация государственной службы

В Российской Федерации организация государственной службы строится на сочетании рамочного и специального регулирования. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» закрепляет общую конструкцию системы службы, а Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» подробно регулирует гражданскую службу [1; 2]. Такая модель связана с федеративным устройством: гражданская служба существует на федеральном уровне и на уровне субъектов Российской Федерации.

Российская система отличается высокой нормативной детализацией, но ее практическая реализация распределена между множеством органов и уровней власти. Поэтому сильной стороной модели является развитая правовая база, а проблемной стороной - необходимость постоянно поддерживать единообразие кадровой практики. Дополнительное значение имеет президентский контур координации вопросов государственной службы, кадров и противодействия коррупции [3].

В Казахстане базовый Закон «О государственной службе Республики Казахстан» проводит четкое разграничение политической и административной службы, а административные должности делит на корпуса «А» и «Б» [4]. Это делает кадровую систему более структурированной: управленческий уровень отделяется от иных административных должностей, а порядок отбора и прохождения службы связывается с принадлежностью к соответствующему корпусу.

Институциональным центром казахстанской модели является Агентство по делам государственной службы, имеющее территориальные органы [5]. Благодаря этому кадровая политика проводится более централизованно и технологично. Для Казахстана характерна ориентация на единые процедуры, управленческий отбор и цифровизацию кадровых процессов.

В Беларуси после принятия Закона «О государственной службе» 2022 г. система получила комплексное законодательное оформление [6]. Существенную роль играет также реестр государственных гражданских должностей и система классов, закрепленные на подзаконном уровне [7]. В результате белорусская модель делает акцент на стабильности, служебной иерархии и централизованной классификации должностей.

Таким образом, три государства используют разные способы обеспечения единства государственной службы. Россия опирается на сочетание общего и специального законодательства при федеративной реализации службы; Казахстан - на специализированное агентство и корпусную структуру административной службы; Беларусь - на комплексный закон, реестр должностей и классную систему.

Таблица 1.

Сравнение институциональной организации государственной службы

Критерий	Российская Федерация	Республика Казахстан	Республика Беларусь
Нормативная основа	Рамочный закон о системе службы и	Закон о государственной службе с разделением политической и	Комплексный закон о государственной службе

	специальный закон о гражданской службе	административной службы	и акты о гражданских должностях
Должностная структура	Федеральный и региональный уровни гражданской службы	Корпуса административной службы «А» и «Б»	Реестр государственных гражданских должностей и система классов
Кадровый центр	Координация в президентском контуре и реализация через органы разных уровней	Агентство по делам государственной службы с территориальными органами	Централизованная номенклатура должностей и президентское регулирование
Основной акцент	Единство принципов при федеративной вариативности	Единообразие процедур, управленческий отбор, цифровизация	Стабильность статусов и формализация служебной иерархии

Источник: составлено автором по нормативным правовым актам Российской Федерации, Республики Казахстан и Республики Беларусь [1–7].

2. Поступление на службу, карьера и оценка эффективности

Поступление на государственную службу показывает, насколько система открыта для граждан и насколько она защищена от произвольного кадрового выбора. В Российской Федерации конкурс является важным способом замещения должностей гражданской службы, но действует в сочетании с квалификационными требованиями, кадровыми резервами, должностными регламентами и специальными исключениями [2]. Это позволяет учитывать особенности конкретного органа, но усложняет сопоставимость практики.

В Казахстане порядок прохождения службы сильнее связан с корпусной структурой и цифровизацией. Разделение должностей на корпуса «А» и «Б» задает разные требования к управленческому и административному сегментам. При этом цифровые процедуры могут повысить объективность отбора, если критерии оценки действительно отражают содержание должности, а не превращаются в формальную проверку документов.

В Беларуси карьерная динамика теснее связана с должностной номенклатурой и классами. Продвижение по службе здесь означает не только назначение на новую должность, но и изменение места служащего в общей

иерархии. Такая модель обеспечивает предсказуемость и устойчивость, однако нуждается в более активном включении компетентностной оценки, особенно в условиях цифровизации управления.

Оценка эффективности в трех странах развивается в одном направлении, но разными темпами. Россия постепенно расширяет значение результатов деятельности и профессиональных компетенций; Казахстан активнее связывает оценку с цифровыми кадровыми инструментами; Беларусь сохраняет более традиционный акцент на выполнении обязанностей, дисциплине и соответствии должности. Общая задача состоит в переходе от формальной проверки соответствия к оценке реального вклада служащего в достижение целей государственного органа.

3. Правовой статус государственного служащего

Правовой статус государственного служащего включает права, обязанности, ограничения, запреты, гарантии и ответственность. Он отличается от обычного трудового статуса, поскольку служащий действует от имени публичной власти и связан с защитой публичного интереса. Поэтому в рассматриваемых странах статус служащего строится на балансе гарантий и специальных обязанностей.

В Российской Федерации статус гражданского служащего подробно закреплен в специальном законе. Закон определяет права служащего, обязанности, ограничения, запреты, требования к служебному поведению и гарантии [2]. Такая детализация обеспечивает правовую определенность и позволяет разграничивать профессиональную службу и обычные трудовые отношения.

В Казахстане статус служащего тесно связан с этическими и репутационными требованиями. Значение имеет не только исполнение должностных обязанностей, но и соответствие стандартам служебного поведения, предупреждение конфликта интересов, поддержание доверия к

государственному аппарату. Это отражает более широкий курс на модернизацию и повышение прозрачности кадровой политики [4].

В Беларуси правовое положение служащего после принятия Закона 2022 г. получило системное закрепление. При этом должностная номенклатура и классы уточняют место служащего в административной иерархии [6; 7]. Белорусская модель сильнее подчеркивает подотчетность, персональную ответственность, дисциплину и служебную субординацию.

Общим элементом для всех трех стран выступают антикоррупционные ограничения. Они включают запреты, обязанности по предотвращению конфликта интересов, требования декларирования и правила служебного поведения. Однако эффективность этих ограничений зависит не только от строгости закона, но и от качества проверки, работы комиссий, понятности процедур для служащих и реальности последствий за нарушения.

4. Проблемы и направления развития

Проблемы государственной службы можно разделить на внутренние и межгосударственные. К внутренним относятся кадровый дефицит, недостаточная привлекательность службы для молодых специалистов, неравномерная цифровизация кадровых процессов, формальный характер отдельных процедур оценки и различное качество антикоррупционного контроля. Эти проблемы проявляются по-разному, но их общий смысл заключается в необходимости сделать службу более профессиональной, гибкой и ориентированной на результат.

Для России актуально согласование единства правового регулирования с федеративной структурой гражданской службы. Перспективными направлениями являются развитие единых методик оценки компетенций, расширение кадровых резервов, цифровизация конкурсов, аттестации и повышения квалификации. Важно, чтобы цифровизация касалась не только внешних государственных услуг, но и внутренних кадровых процессов.

Для Казахстана основной вопрос состоит в качестве реализации уже выбранной модели. Специализированное агентство, корпусная структура и цифровые кадровые инструменты создают основу для модернизации. Вместе с тем эффективность такой системы зависит от содержания критериев отбора и оценки. Если критерии формальны, цифровая процедура лишь ускоряет формальность; если они связаны с реальными задачами должности, возрастает объективность кадровых решений.

Для Беларуси важным направлением является обновление служебной иерархии без утраты ее стабильности. Реестр должностей и система классов обеспечивают ясность статуса, но современное публичное управление требует большего внимания к цифровым навыкам, аналитической подготовке, межведомственным проектам и коммуникации с гражданами.

Межгосударственный уровень не предполагает полной унификации. Государственная служба относится к сфере национального суверенитета, поэтому более реалистична задача сопоставимости моделей. В рамках СНГ целесообразно развивать обмен методиками, совместные образовательные программы для управленческих кадров, экспертные площадки по квалификационным требованиям, цифровые платформы обмена опытом и сближение стандартов служебной этики.

Наименее конфликтными шагами являются согласование этических подходов, обмен лучшими практиками и совместное обучение. Более сложными выглядят вопросы признания квалификаций и цифрового взаимодействия, поскольку они затрагивают различия в должностных структурах и защите персональных данных. Поэтому движение к сближению должно быть поэтапным и практико-ориентированным.

Выводы

Сравнительный анализ показывает, что государственная служба России, Казахстана и Беларуси сохраняет общую постсоветскую основу, но развивается по разным институциональным траекториям. Российская

Федерация сочетает рамочное регулирование системы службы, специальное регулирование гражданской службы и федеративное распределение кадровых полномочий. Республика Казахстан делает ставку на специализированный орган, корпусную структуру и цифровизацию. Республика Беларусь опирается на комплексный закон, реестр государственных гражданских должностей и систему классов.

Различия между моделями не являются препятствием для сотрудничества. Напротив, они позволяют использовать сильные стороны каждой системы: российскую нормативную детализацию, казахстанскую агентскую координацию и цифровые кадровые механизмы, белорусскую стабильность должностной классификации. При этом каждая модель сталкивается с собственными рисками, связанными с формализацией процедур, кадровой инерцией или неравномерностью практики.

Основное направление развития состоит в сочетании национального совершенствования и межгосударственного обмена. На национальном уровне необходимо усиливать профессиональный отбор, кадровые резервы, компетентностную оценку, цифровые HR-процессы и содержательный антикоррупционный контроль. На уровне СНГ перспективны совместная подготовка кадров, обмен методиками, сближение этических стандартов и создание информационных площадок для распространения лучших практик.

Список использованной литературы:

1. О системе государственной службы в Российской Федерации : федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.02.2026).

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации : федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) //

КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.02.2026).

3. Об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы, кадров и противодействия коррупции : указ Президента Российской Федерации от 23.05.2023 № 368 (ред. от 31.12.2025) // КонсультантПлюс : справ.-правовая система. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 18.02.2026).

4. О государственной службе Республики Казахстан : закон Республики Казахстан от 23.11.2015 № 416-V (с изм. и доп. по состоянию на 16.09.2025) // ИС «Параграф». – URL: <https://online.zakon.kz> (дата обращения: 18.02.2026).

5. Об утверждении Положения об Агентстве Республики Казахстан по делам государственной службы : указ Президента Республики Казахстан от 20.05.2022 № 898 // ИС «Параграф». – URL: <https://online.zakon.kz> (дата обращения: 18.02.2026).

6. О государственной службе : закон Республики Беларусь от 01.06.2022 № 175-З (с изм. и доп. по состоянию на 29.12.2025) // ЭТАЛОН-ONLINE : справ.-правовая система. – URL: <https://etalonline.by> (дата обращения: 18.02.2026).

7. О государственных гражданских должностях : указ Президента Республики Беларусь от 06.06.2022 № 195 (ред. с учетом изменений 2022–2025 гг.) // ЭТАЛОН-ONLINE : справ.-правовая система. – URL: <https://etalonline.by> (дата обращения: 18.02.2026).

8. Барабашев А. Г. Государство и государственное управление: от социальной организации к административной деятельности // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2024. – № 4 (65). – С. 227–236.

9. Байтеряков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К. [и др.]. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые

изменения / под ред. М. С. Шклярук. – Москва : Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021. – 98 с.

10. Иваненко А. П. Организация государственной службы в странах Содружества Независимых Государств // Аллея науки. – 2022. – Т. 1, № 4 (67). – С. 671–674.