

Секция «Государственное и муниципальное управление (СИУ РАНХиГС)»

**Трансформация кадровой политики в государственной службе:  
сравнительный анализ Республики Узбекистан и Российской Федерации**

*Абдилхаева Жасмин Дилшод кизи*

*Студент (бакалавр)*

Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Факультет государственного и муниципального управления, Новосибирск, Россия

*E-mail: zabdilhaeva@gmail.com*

Актуальность сравнительного исследования кадровой политики на государственной службе в Республике Узбекистан и Российской Федерации обусловлена двумя группами факторов. Во-первых, общностью вызовов, стоящих перед системой государственного управления в обеих странах: необходимость повышения эффективности государственного аппарата, преодоление бюрократизма и формализма, противодействие коррупции, внедрение современных HR-технологий. Во-вторых, различием траекторий реформирования. Если в Российской Федерации кадровая политика эволюционирует в рамках сложившейся институциональной среды путем внесения поправок в действующее законодательство и совершенствования отдельных механизмов, то в Республике Узбекистан с 2017 года реализуется стратегия системных и ускоренных реформ, направленных на кардинальное обновление всей системы государственной гражданской службы (Рис. 1).

В Российской Федерации правовую основу кадровой политики на государственной службе образуют:

1. Конституция РФ (ст. 37), закрепляющая право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на отдых, а также другие трудовые права, распространяющиеся на государственных служащих [1].

2. Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ, регулирующий трудовые и непосредственно связанные с ними отношения, включая особенности регулирования труда государственных служащих [2].

3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», который устанавливает правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы, включая конкурсные процедуры, аттестацию, квалификационные требования [3].

Характерной чертой российской модели является институциональная устойчивость и постепенная модернизация через внесение поправок в действующее законодательство.

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 г. № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан». Данный документ определил стратегические направления реформы, включая внедрение принципов меритократии, создание новых институтов управления персоналом, переход к оценке по ключевым показателям эффективности [4].

2. Постановление Президента Республики Узбекистан от 3 октября 2019 г. № ПП-4472 «О мерах по организации деятельности Агентства эффективности управления при Президенте Республики Узбекистан», которым было создано Агентство развития государственной службы – центральный орган, ответственный за координацию кадровой политики [5].

Таким образом, если российская модель опирается на устойчивую и разветвленную законодательную систему, формировавшуюся на протяжении двух десятилетий, то узбекская модель – на целевые президентские программы, обеспечивающие быстрое внедрение инноваций.

Республика Узбекистан находится на этапе системной трансформации кадровой политики, ключевыми векторами которой являются:

- внедрение меритократических принципов отбора и продвижения;
- повышение прозрачности кадровых процедур;
- создание новых институтов управления персоналом;
- переход к КРІ-ориентированной оценке эффективности.

Узбекская модель характеризуется высокой динамикой реформ и концентрацией политической воли на высшем уровне, что обеспечивает быстрое принятие и реализацию решений.

Российская Федерация демонстрирует иную модель кадровой политики, для которой характерны:

- институциональная устойчивость – сложившаяся за два десятилетия система государственной службы обладает высокой степенью инерции;
- постепенная модернизация – изменения вносятся через поправки в действующее законодательство, а не через революционные преобразования;
- сохранение традиционных административных механизмов – конкурсные и аттестационные процедуры формально существуют, но их реальная эффективность остается ограниченной.

Российская модель характеризуется эволюционным характером изменений и сохранением институциональной преемственности.

Общей проблемой для обеих стран является высокая степень бюрократизации и формализма, которая снижает эффективность кадровых процедур. Как в Узбекистане, так и в России сотрудники государственных органов тратят непропорционально много времени на оформление документов и соблюдение формальностей в ущерб содержательной работе.

Таким образом, кадровая политика в Республике Узбекистан и Российской Федерации, решая во многом сходные задачи, реализуется в рамках различных моделей. Узбекистан демонстрирует пример догоняющей модернизации, использующей концентрацию политической воли для быстрого внедрения инноваций. Россия, напротив, придерживается эволюционной модели, опирающейся на институциональную преемственность и постепенное совершенствование механизмов.

Выбор той или иной модели определяется комплексом исторических, институциональных и политических факторов. Вместе с тем сравнительный анализ показывает, что обе страны сталкиваются со сходными проблемами, такие как бюрократизация, формализм, дефицит квалифицированных кадров, что создает основу для взаимного обогащения опытом.

### **Источники и литература**

- 1) Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993). – Ст. 37.
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022).
- 3) Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
- 4) Указ Президента Республики Узбекистан от 03.10.2019 № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан».
- 5) Постановление Президента Республики Узбекистан от 03.10.2019 № ПП-4472 «О мерах по организации деятельности Агентства эффективности управления при Президенте Республики Узбекистан».

## Иллюстрации

Сравнение реформ в Узбекистане и в Российской Федерации.

Критерий	Республика Узбекистан	Российская Федерация
<b>Характер реформ</b>	С 2017 г. – активные системные реформы, направленные на модернизацию экономики и улучшение качества жизни граждан. Реформы носят «догоняющий» характер с ориентацией на лучшие международные практики.	Развитие законодательства через поправки, внедрение антикоррупционных механизмов, совершенствование конкурсных процедур, введение оценки эффективности. Реформы носят эволюционный характер.
<b>Принцип отбора кадров</b>	Внедрение конкурсного отбора на принципах меритократии («власть достойных»). Назначения на ключевые должности осуществляются на основе профессиональных заслуг, а не по знакомству. Решения о продвижении принимаются на основе реальных достижений и профессионализма.	Конкурсная система формально существует, однако на практике процедуры зачастую носят формальный характер. Реальные решения о назначении могут приниматься на основе непрозрачных критериев.
<b>Институциональная структура</b>	Создано Агентство развития государственной службы – единый централизованный орган для координации кадровой политики, управления персоналом и внедрения инновационных HR-технологий.	Отсутствует единая централизованная HR-служба. HR-функции распределены между различными подразделениями: отделы кадров, управления государственной службы, кадровые резервы, что создает риски раскоординированности.
<b>Оценка эффективности</b>	Для государственных служащих внедрена система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и специальные метрики для оценки результатов работы, увязанные с принятием кадровых решений.	Регулярно проводятся аттестации и иные оценочные процедуры, направленные на проверку соответствия квалификации занимаемой должности. Однако связь результатов оценки с карьерным продвижением недостаточно формализована.
<b>Проблемы системы</b>	Ощущается нехватка квалифицированных специалистов, что затрудняет внедрение и практическую реализацию реформ. Многие процессы страдают от излишней бюрократии и формального подхода.	В работе преобладают бюрократия и формализм. Сотрудники вынуждены тратить значительное время на оформление документов и соблюдение формальных процедур. Утрачивается смысл инициатив, работа становится рутинной и неэффективной.

Рис. : Сравнение реформ в Узбекистане и в Российской Федерации.