

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128
 УДК 336.025(045)
 JEL K34, H30

Кадровый потенциал налоговых служб государств – участников СНГ: оценка эффективности и вектор развития

Е.К. Кожабергенов^a, Л.И. Гончаренко^b, Ж. Жулмухамбетов^a, Э.Н. Оразов^a

^a Министерство финансов Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан;

^b Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Обеспечение доходной базы бюджетов национальных бюджетных систем является актуальной задачей как гарантия активной роли государства на всех этапах экономического развития и выполнения социальных потребностей граждан страны. Авторами была поставлена **задача** исследовать компетенции, требующиеся от работников налоговых служб, в условиях совершенствования технологий налогового администрирования на базе применения прогрессивных цифровых возможностей. **Цель** работы – представить концепцию кадровой политики, следование которой позволит сформировать налогового работника, отвечающего вызовам национальных и международных трендов развития налоговых систем. Применяя **методы** социологического опроса, обработки полученных ответов, а также обобщения широких мнений представителей государств – участников СНГ, были сформулированы и представлены компетенции, которыми должны обладать налоговые инспекторы в будущем, формы и методы достижения их формирования. Подчеркнуто, что кадровая политика в отношении молодых работников должна находиться в сфере особого внимания как со стороны руководства государственных органов управления, так и профессионального, и научно-образовательного сообщества. На основе **выводов** была также сформулирована основная идея концепции современной кадровой политики: безусловное единство профессиональных компетенций и морально-этических характеристик настоящих и будущих работников налоговых органов в цифровой среде и международном сотрудничестве.

Ключевые слова: налоговое администрирование; кадровая политика; компетенции налоговых работников; подготовка налоговых кадров; цифровые компетенции; этические нормы в налоговых отношениях; налоговые кадры СНГ

Для цитирования: Кожабергенов Е.К., Гончаренко Л.И., Жулмухамбетов Ж., Оразов Э.Н. Кадровый потенциал налоговых служб государств – участников СНГ: оценка эффективности и вектор развития. *Экономика. Налоги. Право*. 2025;18(6):122-128. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128

ORIGINAL PAPER

Human Resources of Tax Authorities in the CIS Member States: Efficiency Assessment and Development Vectors

Е.К. Кожабергенов^a, Л.И. Гончаренко^b, Ж. Жулмухамбетов^a, Э.Н. Оразов^a

^a Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan;

^b Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Ensuring the revenue base of national budget systems is a pressing issue as it guarantees the active role of the state at all stages of economic development and meets the social needs of citizens. The authors set **the task** of examining the competencies required of tax service employees in the context of improving tax administration technologies through the use of advanced digital capabilities. **The aim** of the study is to present a concept for a personnel policy that, if followed, will enable the development of tax professionals who meet the challenges of national and international trends in tax system development. Using sociological survey **methods**, processing the responses received, and summarizing the broad opinions of representatives of CIS member states, the competencies that tax inspectors should possess in the future, as

© Кожабергенов Е.К., Гончаренко Л.И., Жулмухамбетов Ж., Оразов Э.Н., 2025

well as the forms and methods for achieving these competencies, were formulated and presented. It was emphasized that HR policy for young employees should be given special attention by both government officials and the professional, scientific, and educational communities. Based on *the findings* of the study, the main idea of a modern HR policy was formulated: the unconditional unity of professional competencies and moral and ethical characteristics of current and future tax authority employees in the digital environment and international cooperation.

Keywords: tax administration; HR policy; tax personnel competencies; tax personnel training; digital competencies; ethical standards in tax relations; tax personnel in the CIS

For citation: Kozhabergenov E.K., Goncharenko L.I., Zhulmukhambetov Zh., Orazov E.N. Human resources of tax authorities in the CIS member states: Efficiency assessment and development vectors. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes&law*. 2025;18(6):122-128. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-6-122-128

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, происходящие в деятельности налоговых органов государств – участников СНГ, активно обсуждаются в профессиональных кругах и обществе. На XXXII заседании Координационного совета руководителей налоговых служб государств – участников СНГ (далее – КСРНС) в Санкт-Петербурге 14–16 октября 2025 г. один из двух основных пунктов повестки – «Налоговый инспектор: сегодня и завтра» – стал предметом широкой профессиональной дискуссии с участием учёных и практиков.

О необходимости и важности обсуждения этого вопроса было заявлено представителями Республики Казахстан ещё на предыдущем заседании КСРНС СНГ. Инициатива казахстанских коллег была поддержана всеми участниками форума, а в январе 2025 г. в Финансовом университете как базовой организации по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников налоговых органов государств – участников СНГ¹ в рамках международной научно-методической конференции «Форсайт образования: портрет студента будущего» была проведена панельная дискуссия «Портрет студента будущего в экосистеме налогово-таможенного образования», в которой приняли участие представители налоговых органов Москвы, ведущих аудиторских компаний России, профессорско-преподавательского сообщества, а также – по видеосвязи – профильные специалисты из Узбекистана, Казахстана, Киргизстана и Белоруссии.

При подготовке к октябрьскому заседанию Координационного совета в Санкт-Петербурге казахстанские эксперты разработали и разослали перечень актуальных вопросов налоговым службам всех государств – участников СНГ. Полученные от коллег и систематизированные специалистами Комитета государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан ответы вкупе



Панельная дискуссия «Портрет студента будущего в экосистеме налогово-таможенного образования» в Профессорском клубе Финансового университета (январь 2025 г.)

с разработанной концепцией статуса налогового инспектора в государстве определили содержание и контуры представленного Республикой Казахстан основного доклада по теме «Налоговый инспектор: сегодня и завтра».

В дискуссии активное участие приняли эксперты Федеральной налоговой службы Российской Федерации, Комитета государственных доходов Республики Армения, государственной налоговой службы при Кабинете Министров Киргизской Республики. Обсуждение можно охарактеризовать как плодотворное, в том числе имеющее значение для совершенствования кадровой политики налоговых служб в отношении молодых работников.

На заседании подчёркивалось: налоговый инспектор является *государственным служащим*, вносящим вклад в развитие общества и выступающим связующим звеном между государством и налогоплательщиком, обеспечивая справедливость и прозрачность налоговой системы. Соответственно он должен быть высококвалифицированным специалистом, способным выполнять ответственные задачи.

¹ Роль базовой организации Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации выполняет в соответствии с решением Совета глав Правительств государств – участников СНГ с 2012 г.



Доклад на тему «Налоговый инспектор: сегодня и завтра» представляет Кожабергенов Е.К. (на фото справа). Октябрь 2025 г.

Роль и образ налогового инспектора неразрывно связаны с функционалом налоговой службы, её положением в государстве. Диапазон возложенных на него задач, вытекающих из специфики ведомства, довольно широк и разнообразен: от проведения разъяснительной работы до обеспечения практических мероприятий налогового контроля. Поэтому важно, чтобы каждый инспектор не только понимал стратегическую миссию налогового органа, но и профессионально выполнял свою работу, поскольку от этого зависит и качество функционирования всей налоговой системы, и реализация фискальной и регулирующей функций, возложенных на институт налогов. Сегодня роль налогового инспектора выходит за рамки традиционного контроля, поскольку он уже не только исполнитель и блюститель установленных норм и требований, но и активный участник процессов, концентрирующихся на развитии и совершенствовании налогового администрирования.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЛОГОВОГО ИНСПЕКТОРА

Первым и основным направлением работы налогового инспектора является обеспечение мер налогового контроля, включая проверки и мониторинг поступлений налоговых доходов в бюджетную систему своего государства. Суть **второго направления** — разъяснительная работа с налогоплательщиками, цель которой — повышение правовой культуры и добровольное исполнение обязательств со стороны физических и юридических лиц. Не менее важной частью функционала инспектора является и **третье направление**, связанное с его деятельностью как консультанта, открытого для сотрудничества с участниками налоговых отноше-

ний, активно участвующего в развитии сервисного потенциала налоговой службы.

Ключевым фактором эффективной работы инспектора в рамках **первого направления**, результатом которой должно быть повышение уровня налогового администрирования, стали современные цифровые технологии:

- позволяющие расширять массивы данных, создавая более полную картину экономических процессов;
- усиливающие аналитические возможности, обеспечивая точность прогнозов и решений;
- способствующие эффективному администрированию новых форм экономической деятельности, включая электронную торговлю и цифровые услуги.

Наличие **второго направления** в работе инспектора в большой мере обусловлено новой философией взаимодействия участников налоговых отношений. Важное значение приобретает открытость ведомства — через активное присутствие в социальных сетях (SMM) и новое позиционирование налоговой службы как современного, доступного и ориентированного на общество института. Именно поэтому наряду с профессиональными компетенциями всё большую ценность приобретают доступность и умение выстраивать эффективный диалог, что способствует укреплению доверия между налоговой службой и обществом. Современный налоговый инспектор должен обладать не только соответствующими знаниями, но и развитыми soft skills — умением работать в команде, доверительно общаться с налогоплательщиками и т.п.

Современные тенденции в налоговом администрировании ставят и новые задачи перед кадровым составом налоговых служб. Большое внимание на заседании КСРНС в Санкт-Петербурге было уделено характеристикам компетенций, которыми сегодня должен обладать (в том числе, под влиянием инновационных технологий контрольной деятельности) каждый налоговый инспектор. В первую очередь к ним относятся: аналитические способности, коммуникабельность, адаптивность, инициативность, личная ответственность. Лейтмотивом выступлений участников Санкт-Петербургского налогового форума был следующий нарратив со стратегическим подтекстом: если **сегодня** — это соблюдение высоких профессиональных стандартов, то **завтра** — это развитие новых компетенций, прежде всего в области цифровых технологий и управления.

Участвующим в заседании руководителям налоговых служб и экспертам были представлены результаты анкетирования налоговиков государств —

участников СНГ. Цель состояла в изучении применяемых подходов к развитию кадрового потенциала, системы наставничества и профессиональной этики. Важно готовить инспекторов, которые не просто выполняют функции, а думают стратегически.

Вопросы и ответы отражали оценку действующими коллегами своей работы, профессиональных компетенций, ожиданий реализации перспектив изменений. Результаты оказались интересными, в том числе и в контексте единства мнений при наличии отдельных нюансов.

Так, единственным и однозначным стало утверждение, что современный налоговый инспектор сочетает в себе традиционные знания налогового администрирования с цифровыми компетенциями и аналитическим мышлением.

Характеризуя портрет налогового инспектора с учетом эволюции компетенций, работники налоговых органов большинства государств — участников СНГ обратили внимание на важность сочетания традиционных, базовых налоговых знаний с умением применять цифровые технологии. При этом налоговики Белоруссии, Казахстана и России особое внимание уделяют развитию и внедрению аналитических систем и цифровых инструментов, а Азербайджана и Армении — интеграции ИТ-навыков с требованиями к этике и коммуникации.

Таким образом, наблюдается постепенный переход от налоговика-контролёра к аналитику и консультанту, способному выстраивать диалог с налогоплательщиками.

Следует заметить, что руководители различного уровня управления налоговых органов и представители среднего звена являются однозначными сторонниками не только непрерывного процесса повышения квалификации, в том числе по смежным профессиональным направлениям, но и развития системы адаптации и наставничества.

В Белоруссии и России реализуются многоуровневые программы и курсы повышения квалификации. Казахстан внедряет адаптационные программы с элементами наставничества, где опытные сотрудники сопровождают новых специалистов. Киргизия и Таджикистан акцентируют внимание на индивидуальной поддержке и обучении, которое позволяет сохранить преемственность и сформировать единую кадровую культуру в регионе. Таким образом, адаптация и наставничество — это не только развитые системы (многоуровневые программы, стимулирование наставников, специализированные курсы), формализованные программы (программы адаптации с элементами наставничества), но

и различные формы индивидуальной поддержки и инструктажа. Все это способствует бесшовному встраиванию вновь поступивших на работу — вчерашних студентов в профессиональную деятельность налоговых служб государств.

Следует заметить, что институт наставничества активно поддержан как в Республике Казахстан, так и в других государствах. Передача опыта и знаний от старших коллег — это не только профессиональная помощь молодым специалистам в их быстрой адаптации, но и что архиважно — сохранение корпоративной культуры.

ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ КАК ФУНДАМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

Новая философия налогового администрирования, базирующаяся на риск-ориентированном подходе к налоговому контролю и на клиентоцентричности во взаимоотношениях с налогоплательщиками, не могла не отразиться и на характеристике и компетенциях работников налоговых органов государств — участников СНГ. Этические стандарты стали фундаментом профессионализма, на что обратили внимание многие эксперты также и на январской 2025 г. конференции в Финансовом университете.

Государства — участники СНГ постепенно переходят от формального соблюдения этики к её системному внедрению. Основу составляют три принципа:

Первый — антикоррупционные нормы, которые предполагают строгое соблюдение закона и полную прозрачность действий;

Второй — беспристрастность, т.е. независимость и объективность при принятии решений;

Третий — уважение к налогоплательщикам, основанное на корректности, доверии и недопущении конфликта интересов.

Практика этических кодексов во всех странах базируется на обозначенных принципах, вместе с тем:

- в Азербайджане и Армении делается акцент на предотвращении конфликта интересов и дисциплине;

- в Белоруссии, Киргизии и Таджикистане — на неукоснительном соблюдении этических норм и антикоррупционных запретов;

- в Казахстане и России — на прозрачности и профилактике коррупции.

Несмотря на различия, всех объединяет общая цель — формирование высоких моральных стандартов государственной службы. Во внутренних документах (трудовых кодексах) налоговых служб зафиксирован ряд положений, среди которых замет-

ны следующие требования к поведению служащих и этические нормы в странах СНГ:

- в Таджикистане — запрет на использование служебного положения в личных целях, уважение к налогоплательщикам;
- в Казахстане — прозрачность, антикоррупционная профилактика, публичная подотчетность, уполномоченные по этике;
- в Армении — недопущение конфликта интересов, дисциплина, личная ответственность;
- в Киргизии и Узбекистане — этические нормы, антикоррупционные запреты;
- в Белоруссии — корректное общение, уважение символов государства, комиссия по этике;
- в России — антикоррупционная профилактика, декларирование доходов, ответственность за репутационные риски.

СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ И СИСТЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

Работники государственных органов и ведомств во всех государствах — участниках СНГ имеют право на социальные гарантии и как граждане своих стран, и как служащие в той или иной области. *Социальные гарантии для работников налоговых органов в каждой стране имеют свои национальные особенности, однако у них есть и общая черта: необходимость принятия мер по удержанию кадров. Ключевой же фактор удержания профессионалов — социальная стабильность.*

Во всех странах действует стандартный пакет гарантий: жильё, медицинская страховка, отпускные льготы, премирование. Казахстан и другие страны последовательно продвигают инициативы, направленные на развитие карьерных перспектив, внедрение эффективных стимулирующих механизмов и укрепление статуса государственной службы как устойчивой и престижной профессии.

В современных условиях формирования кадрового резерва приоритетным является не только подготовка компетентных кадров, но и формирование прочного и устойчивого взаимодействия с вузами в различных формах:

- в Азербайджане и Армении реализуются совместные образовательные проекты, действуют курсы повышения квалификации и центры подготовки специалистов;
- в Белоруссии и Казахстане развиваются стажировки и целевое обучение будущих сотрудников налоговой службы;
- Киргизия и Узбекистан делают акцент на так называемое точечное взаимодействие (практиче-

ское обучение) — производственную и учебную практику студентов;

- в России реализуется комплексное сотрудничество: создаются базовые кафедры работодателей, научные лаборатории и целевые образовательные программы.

Все перечисленные формы взаимодействия налоговых служб и вузов позволяют обеспечить приём на работу в налоговые органы уже подготовленных специалистов, знакомых с миссией налоговой службы.

В современном мире специалисты налоговых служб все активнее вовлекаются в сферы международного взаимодействия. В этой связи знание иностранных языков и наличие международных сертификатов становятся неотъемлемым требованием времени. Навыки общения на иностранных языках особенно востребованы среди сотрудников центральных аппаратов, задействованных в развитии международного сотрудничества.

Представители Кыргызской Республики особо отметили актуальный в условиях клиентоориентированной деятельности национальных налоговых служб подход к определению центральной идеи кадровой политики налоговых органов, подчеркнув, что налоги — это символ общественного договора, а налоговый инспектор, сочетающий в себе профессиональные знания с эмпатией, ответственностью и стремлением к постоянному развитию, — хранитель этого договора.

ВЫВОДЫ

Подводя итоги дискуссии о том, каким должен быть налоговый инспектор сегодня и завтра, участники заседания КСРНС отметили, что, несмотря на различия в ресурсах и масштабах, национальных интересов, развитие кадрового потенциала налоговых служб государств — участников СНГ осуществляется планомерно, в едином ключе, в современных параметрах.

Основными направлениями их совершенствования при этом являются:

- развитие цифровых навыков (подготовка кадров для работы с современными цифровыми технологиями, искусственным интеллектом);
- формирование современного и эффективного кадрового потенциала;
- внедрение компетенций международного сотрудничества, в том числе на основе обмена опытом в условиях развития языковых компетенций.

Эти направления рассматриваются как стратегическая основа устойчивого развития нало-



**XXXII Заседание Координационного совета
руководителей налоговых служб государств –
участников СНГ (КСРНС СНГ). 15–16 октября
2025 г., Санкт-Петербург, Президентская
библиотека имени Б.Н. Ельцина**

говых служб государств – участников СНГ. Всеми участниками был поддержан ключевой вывод, а именно движение к единой цели – развитию кадрового потенциала, обогащённого националь-

ными практиками. Получил одобрение и девиз, выдвинутый казахстанской делегацией: **меняться, чтобы оставаться собой** на перекрестке интересов: человек – государство; национальная экономика – глобальные потоки; традиции – цифровое будущее.

Результаты дискуссии позволяют сделать следующий вывод: для того чтобы налоговая служба могла стать в будущем центром притяжения талантливых специалистов и площадкой для внедрения инноваций, важно соблюдать справедливый баланс между контрольными и сервисными функциями, выстраивать и развивать высокий уровень доверия общества через открытые коммуникации, профессионализм и справедливость, обладать эффективной структурой и передовыми технологиями.

Что же касается представления портрета налогового инспектора завтрашнего дня, то он, прежде всего, должен олицетворять своей работой незыблемость закона, а также быть профессионалом, гибко реагирующим на изменения в налогово-бюджетной сфере, разбирающимся в актуальных и перспективных экономических моделях и международных правилах, понимающим аналитику больших массивов цифровых данных, наконец, быть объективным и коммуникабельным медиатором.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS

Ермек Калиевич Кожабергенов – руководитель Управления международного сотрудничества Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан

Yermek K. Kozhabergenov – Head of the International Cooperation Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Любовь Ивановна Гончаренко – доктор экономических наук, профессор, научный руководитель кафедры налогов и налогового администрирования, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov I. Goncharenko – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Scientific Director of the Department of Taxes and Tax Administration, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0002-9872-3279>

Автор для корреспонденции /Corresponding the author:
 LGoncharenko@fa.ru

Жандос Жулмухамбетов – главный эксперт Юридического управления Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан

Zhandos Zhulmukhambetov – Chief Expert of the Legal Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Эрик Нурланович Оразов — эксперт Управления международного сотрудничества Комитета государственных доходов, Министерство финансов Республики Казахстан (КГД МФ РК), Астана, Республика Казахстан
Eric N. Orazov — Expert of the International Cooperation Department of the State Revenue Committee, Ministry of Finance of the Republic of Kazakhstan (SRC MF RK), Astana, Republic of Kazakhstan

Заявленный вклад авторов:

Е.К. Кожабергенов — идейное руководство и обеспечение содержательного наполнения статьи.
Ж. Жулмухамбетов — формирование видения и концепции профессионального развития налоговых инспекторов в Республике Казахстан.
Э.Н. Оразов — проведение и обобщение результатов опроса работников налоговых служб.
Л.И. Гончаренко — научное редактирование и содержательное структурирование статьи по результатам обсуждения на XXXII Заседании КСРНС СНГ.

The stated contribution of the authors:

E.K. Kozhabergenov — provided conceptual guidance and ensured the substantive content of the article.
Zh. Zhulmukhambetov — developed the vision and concept for the professional development of tax inspectors in the Republic of Kazakhstan.
E.N. Orazov — conducted and summarized the results of the survey of tax service employees.
L.I. Goncharenko — edited and structured the article based on the discussion at the 32nd meeting of the CIS Council of Supervisory Councils.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 24.10.2025; принята к публикации 11.11.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was received 24.10.2025; accepted for publication 11.11.2025

The authors read and approved the final version of the manuscript.