УДК [35.08:005.95](477)"1917/1991"

ЛЕТУЧИЙ Д.Н.

Особенности стиля управления персоналом в партийных и советских органах Украины в условиях административно-командной системы

В статье проанализированы особенности стиля управления персоналом в партийных и советских органах Украины в условиях административно-командной системы, раскрыты пути формирования корпуса государственных служащих, повышения их профессионального уровня, сущность и характерные черты номенклатурного принципа.

Ключевые слова: стиль управления персоналом, административно-управленческий персонал, административно-командная система, номенклатура.

Масштабные административные, политические, социальные и другие реформы в Украине ставят на повестку дня поиск путей повышения эффективности деятельности органов государственной власти, которая в значительной степени зависит от стиля, форм и методов управления персоналом в сфере государственной службы. В связи с этим важное значение приобретает анализ предшествующего отечественного опыта управления персоналом государственной службы, в частности в советский период, поскольку эта проблематика в научной литературе остается малоисследованной. В публикациях украинских и российских исследователей стиль управления персоналом государственной службы в этот период рассматривается лишь вскользь в связи с рассмотрением развития государственной службы в целом.

После Октябрьской революции 1917 г. было отменено дореволюционное законодательство о государственной службе, и следующие 70 лет в Советском Союзе, в том числе в Украине, не было самостоятельной государственно-правовой организации, а государственный аппарат был составной частью партийного руководства. Условия административно-командной системы повлияли на формирование системы управления персоналом в органах власти. Кадровая работа на всех этапах этого периода рассматривалась Коммунистической партией как главное звено в реализации ее руководящей роли в государстве и обществе, в результате которой партийные органы принимали решения, а другие их выполняли. В значительной степени это обусловливалось тем, что становление жестко централизованной системы власти после революции в условиях деморализации государственного аппарата происходило на базе организационной структуры партии большевиков: от ЦК до губернских, городских и районных комитетов[1].

Практика первых лет советской власти показала, что успешные радикальные социально-экономические преобразования невозможны без сильного государства с его властными органами и профессиональным, постоянно действующим аппаратом. Низкий культурный уровень населения, недостаток политической грамотности, полное или частичное отсутствие квалифицированных кадров в среднем и низовом звеньях управления (наиболее

многочисленных) заставляли делать ставку на аппарат управления в верхнем звене. Реализация избранного курса не могла иметь иного инструмента, кроме усиления директивных принципов, жесткой централизации управления, оперативного администрирования, жесткого контроля. Основными методами достижения цели становились не квалификация, не профессионализм, а командно-административные приемы[2].

Тем более что основополагающим принципом партии с дореволюционных времен был принцип демократического централизма, что фактически означало централизацию сверху донизу. В этих условиях стиль управления персоналом мог быть лишь авторитарным. Особенно эти тенденции, подчеркивает известный российский исследователь В.Г. Игнатов, усилились в конце 20-х – 30-е гг. в условиях деформации советского управления, усиления идеологического и партийного монополизма, возникновения и укрепления культа личности, авторитарности партийно-государственной элиты. В управлении утвердилась воля высшего должностного лица, власть чиновно-бюрократического аппарата, предельная концентрация полномочий в руках всевластной партийно-государственной верхушки, подчиненность советских (государственных) органов власти и управления партийным и, соответственно, советских служащих – партийным служащим. На функционировании государственной службы весьма негативно сказывались ставшие обыденными явлениями нарушение законности, принижение роли суда, прокуратуры, правовой и судебный произвол, массовые репрессии[3].

В начале советской власти корпус государственных служащих состоял как бы из двух частей: новой, советской управленческой бюрократии и старой, так называемых "спецов", необходимых для управления отраслями экономики. К началу 30-х гг. потребность в последних практически отпала, и с точки зрения классового происхождения бюрократия стала единой. В условиях национализации промышленности и тотального огосударствления государственный аппарат резко возрастал. В 1927 г. в государственном аппарате было занято около 4 млн. служащих, то есть почти на 1,5 млн. человек больше, чем в крупной промышленности. Для сравнения: в 1913 г. в Российской империи с населением 174 млн. чел. на государственной службе находилось 253 тыс. чиновников. В 1954 г. административно-управленческий персонал вырос до 6,5 млн. чел. Особенностью государственной службы советского периода было то, что к государственным служащим кроме лиц, которые работали в органах государственной власти и управления, относили научно-педагогические кадры, а также управленческий персонал, специалистов и инженерно-технических работников, занятых в различных отраслях народного хозяйства, врачей и т.д.[4].

Это было связано с тем, что система государственной службы, которая сложилась в стране, не имела четких параметров. Государственные служащие были отнесены к административно-управленческому персоналу. Попытки выделить из всей массы служащих управленцев привели к весьма своеобразной трактовке понятия "орган государственного управления": от правительства до администрации предприятий и учреждений. За годы существования Советского Союза так и не был принят закон о государственной службе, правовая база этого института представляла собой некодифицированную и неинкорпорированную совокупность нормативных правовых актов различной юридической силы и разнообразной ведомственной принадлежности[5].

Отношения в государственном аппарате в советский период регулировались общими законодательными актами СССР и УССР о Совете Министров, местных Советах, а также специальными нормативными актами – "Временными правилами о работе в государственных учреждениях и на предприятиях", одобренными СНК РСФСР 21 декабря 1922 г., и соответствующими "Временными правилами о службе в государственных учреждениях и предприятиях", утвержденными СНК УССР 7 февраля 1923 г., Положением о дисциплинарной ответственности в порядке подчиненности от 20 марта 1932 г., Единой номенклатурой должностей служащих от 9 сентября 1967 г., Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих от 1987 г. и др. Со

временем акцент сместился на регулирование деяльности самих советских органов. Так, в 1957–1984 гг. было принято более десяти постановлений ЦК КПСС, в которых речь шла о повышении роли Советов. Лишь в конце 1980-х гг. началась работа над проектом закона о государственной службе, но развал СССР не позволил ее завершить[6].

Руководящий состав кадрового корпуса государственных служащих формировался прежде всего из числа членов РКП(б), прежде всего из представителей профессиональных революционеров (так называемой "ленинской гвардии"): в 1920 г. 53% коммунистов были служащими советских учреждений. Постепенно формировался и усовершенствовался новый механизм отбора управленческих кадров. Для работников высших структур власти была введена номенклатура, которая определяла наиболее важные посты в государственном аппарате. Кандидаты на эти должности утверждались партийными комитетами[7].

Исторически в основе номенклатуры, как и самого класса номенклатуры, лежал ленинский принцип создания партии как организации профессиональных революционеров. В эту организацию принимали – или, как отмечает М.С. Восленский, поскольку речь идет о профессионалах, точнее, в ее штат зачисляли – по решению ее руководящих органов. Сталин формализовал этот порядок, превратив его из импровизированного действия подпольной организации в бюрократическую рутину правящего аппарата. На смену устному поручительству товарищей, принимавших в свою среду человека, с которым должны были делить опасности нелегальной работы, появились пухлые номенклатурные дела[8].

Создание номенклатурной системы связывается обычно с постановлением Оргбюро ЦК РКП(б), принятым в ноябре 1923 г., которое определяло порядок отбора и расстановки кадров на ответственные должности. Именно в нем впервые был использован термин "номенклатура" (лат. nomenclatura – роспись имен). Постановление сопровождалась списком номенклатурных должностей. Сначала было два списка: номенклатура № 1 (3500 человек), по которой работники утверждались Политбюро или Оргбюро ЦК; номенклатура № 2 (1500 человек), работники которой были в ведении учетно-распределительного отдела ЦК и назначались на должности с санкции одного из секретарей ЦК. В ноябре 1925 г. Оргбюро ЦК несколько переработало эти списки и добавило к ним третий – номенклатуру № 3 для так называемой ведомственной номенклатуры. Наиболее существенная функция номенклатуры – политическое управление. Такой порядок просуществовал почти до времени ликвидации советской власти в декабре 1991 г. (номенклатура была отменена постановлением Секретариата ЦК КПСС от 22 августа 1990 г.)[9].

Существовало четыре номенклатурных уровня – ЦК ВКП(б), ЦК компартий союзных республик, областных, городских и районных комитетов партии, каждый из которых имел перечень руководящих должностей, кандидатуры на которые подбирались и утверждались бюро соответствующего комитета, а фактически его первым секретарем. Номенклатура разделялась на основную и учетно-контрольную. Скажем, секретари обкомов партии входили в основную номенклатуру ЦК КПУ и в учетно-контрольную номенклатуру ЦК КПСС. Поэтому все назначения на эту должность могли осуществляться только с согласия ЦК КПСС. Причем структура власти была такова, что, не пройдя номенклатуру района, города, выдвиженец не мог попасть в номенклатуру области и т. д.[10].

В течение советского периода прослеживалась тенденция увеличения количества должностей и охвата все более широкого круга руководящих работников централизованным подбором и расстановкой кадров. Тем более что при руководящей роли единственной в стране партии существовала система ротаций, которая предусматривала постоянное изменение статуса: партийный работник переходил на советскую, профсоюзную или комсомольскую работу, и, наоборот, советские работники были кадровым резервом для партийного аппарата. Включение должности в номенклатуру не зависело от того, была эта должность выборной или замещалась по назначению. В составе основной номенклатуры высоким был удельный вес директорского корпуса крупных промышленных, научно-исследовательских и

строительных организаций. Непосредственное влияние на руководителей производства через процедуру назначения, подчеркивает И. Абросимов, призвано было ужесточить контроль и влияние высших властных структур на основные звенья экономики. В 1946 г. основная и контрольно-учетная номенклатура ЦК ВКП(б) охватывала до 42 тыс. руководящих должностей[11].

В июле 1953 г. постановлением ЦК КПСС их количество было сокращено в 3–5 раз, в основном за счет должностей на областном и районном уровнях, а также хозяйственных руководителей. В итоге в 1956 г. численность номенклатуры ЦК КПСС уменьшилась до 23,5 тыс. и в 1980 г. – примерно до 22,5 тыс. человек. Сокращение численности основной и контрольно-учетной номенклатуры ЦК объяснялось трудностями централизованного отбора, утверждения и учета кадров в таких больших объемах, а также изменениями в методах управления и поддержки власти в стране, которые наметились после смерти Сталина. Но в целом общая цифра номенклатурных работников оценивается исследователями около 2 млн. чел. При этом следует отметить, что кадровая работа на уровне республиканских, областных и районных организаций проводилась ЦК КПСС в первую очередь по РСФСР. По другим союзным республикам, в том числе Украине, контролировалась ограниченная часть этой категории руководителей, поскольку кадровая работа велась партийными организациями республик[12].

В Украине также постепенно формировалась двухуровневая система партийной бюрократии. В основную номенклатуру ЦК КП(б)У преимущественно входили ответственные работники аппарата ЦК, секретари обкомов, первые секретари горкомов и райкомов партии. Контрольно-учетная номенклатура вобрала в себя кадры высшего звена – заведующих отделами обкомов и крупных горкомов, секретарей горкомов и райкомов. Одновременно был четко определен перечень номенклатурных должностей обкомов, горкомов и райкомов партии. По состоянию на 20 июля 1947 г., например, в номенклатуру Одесского обкома партии входили 454 партийных работника, 66 из которых относились к номенклатуре ЦК ВКП(б), 89 – ЦК КП(б)У, а 299 – обкома партии. Наряду с ними в реестр кадров включались руководители предприятий и организаций районов, городов, областей. Например, номенклатура Одесского горкома в 1946 г. лишь на 40,4% состояла из партийных, комсомольских и советских работников, остальные были руководителями предприятий машиностроительной и местной промышленности, транспорта, связи, торговли, культурно-просветительских организаций и т.д. В целом на 1 января 1947 г. в номенклатуру ЦК КП(б)У входило только 30,9% партийных работников, остальные были советскими и хозяйственными[13].

Однако, численность номенклатурных должностей в УССР не была неизменной, для нее характерной была всесоюзная тенденция к сокращению: в 1945 г., например, номенклатура ЦК Компартии Украины составляла 14 455 должностей, в 1985 г. – 8114 чел., а в 1989 г. – 3069[14].

При подборе кадров учитывались различные параметры. Традиционно начиная с 20-х гг. в кадровой работе акцент делался на “орабочивании” руководящих партийных кадров. И в последующие годы преимущество оказывали в первую очередь тем, кто имел рабочее, во вторую очередь – крестьянское происхождение. Недоверие к “гнилой” интеллигенции сохранялось от ленинских времен до конца советского периода. По состоянию на 1980 г., скажем, ранее работали рабочими или колхозниками 66,2% секретарей горкомов и райкомов партии. Среди управленческого состава преобладали мужчины, одновременно в связи с провозглашенным равенством полов уделялось значительное внимание увеличению удельного веса женщин на государственной службе, в том числе на руководящих должностях. В 1925 г. часть женщин в составе высшего административного управления УССР составляла 7,8%, а по данным переписи 1937 г., их количество возросло до 10 – 11%[15].

В результате осуществления политики украинизации возрастал удельный вес украинцев среди руководителей, хотя в высших эшелонах власти их процент оставался низким. По данным переписи 1939 г., общее количество “руководителей партийных организаций, государственных, кооперативных

и общественных учреждений и предприятий" составляло 312 848 чел., из которых 59,6% были украинцами. Вместе с тем среди республиканского звена из 8888 чел. лишь 3744 (42,1%) были украинцами, а среди районного и городского звена соответственно из 27 629 – 18 742 (67,8%). Большим был процент украинцев среди председателей и заместителей председателей сельсоветов: из 11 737 чел. – 10 401 (88,6%). В послевоенный период усилились призывы к выдвижению "местных" на руководящие должности, особенно в Западноукраинском регионе, постепенно расширялась "украинизация" кадров и среди политического руководства республики. На 1 января 1946 г. украинцев в КП(б)У было около 60%. Среди номенклатуры ЦК КП(б)У также наметилась тенденция к увеличению численности национальных кадров. На начало того же года процент украинцев тут составлял 61,5%, а через год – уже 63,9%[16].

В связи с этим важную мысль высказал В.И. Куликов. Он отмечает, что, рекрутируя в свой состав кадры из различных слоев общества, номенклатура придавала дополнительную устойчивость советскому политическому режиму[17].

Большое внимание, как отмечалось, уделялось ведению личных дел руководящих работников, которые подлежали номенклатурному учету. Они кроме анкетных данных и автобиографии включали различные характеристики и справки, содержащие оценку работы, политической подготовки и личных качеств. Сюда же добавлялись письма-доносы, результаты проверок по ним различных комиссий, решения партийных органов, принятые по делам данного лица, и другие материалы. Данные, содержавшиеся в личном деле, анализировались, особенно на предмет наличия каких-либо расхождений или неясностей, в итоге чего составлялась партийная характеристика, в которой, в частности, формальные критерии, которым должен отвечать руководитель, сопоставлялись с информацией, что вытекала из документов. На основании партийной характеристики делался вывод о соответствии руководителя занимаемой должности или возможности выдвижения его на более высокую должность. Подобные привычные для бюрократической системы формальные подходы составляли основу содержательной части работы партийных органов, которые готовили необходимые решения по кадровым вопросам[18].

Главной задачей государства было управление экономикой, а главной функцией государственного аппарата – обеспечение распространения решений Коммунистической партии относительно производства и распределения ресурсов во всех отраслях экономики и обеспечение выполнения этих решений в соответствии с официальной линией правительства. От государственных служащих не требовалось анализировать политические процессы, распоряжаться ресурсами или управлять процессом выполнения правительственных решений в независимом правовом поле. Им не нужны были знания по экономике, праву, менеджменту, финансам. Вместо этого большинство государственных служащих имели техническое образование и некоторые знания производства. Более того, были важны такие личные качества, как дисциплина, преданность, послушность, способность выполнять приказы. Государственных служащих назначали на эти должности или выдвигали на высшие должности на основании этих качеств и знания производства. Государственная служба Советского Союза была высокодисциплинированной бюрократией[19].

Номенклатурный принцип, охватывая всю сферу управления, вместе с тем не имел правового оформления. Руководящие должности должны были занимать только члены партии, рекомендованные на эти должности соответствующими партийными комитетами. Характерными чертами номенклатурной бюрократии были: секретность, закрытость, строгий отбор по принципу преданности партии и деловых качеств. Причем если Ленин на первый план при подборе выдвигал добросовестность назначаемого руководителя, то Сталин основным считал политический критерий[20].

Замена статуса чиновника как агента публичной власти высоким статусом партийно-номенклатурного назначенца, подчеркивает Ю. Быков, парадоксальным образом сочеталась с полным юридическим бесправием. С точки зрения трудового

права они оказались наиболее незащищенной категорией населения. Если рядовые работники неуправленческой сферы, например, могли обжаловать в суде факт незаконного увольнения, то чиновники такой возможности были лишены. В так называемом "списке 1", своего рода приложении к Кодексу законов о труде, были перечислены практически все управленческие должности, занимая которые обращаться в суд в случае трудовых конфликтов было запрещено. Отсутствие даже теоретической возможности судебной защиты делало чиновников полностью зависимыми от администрации и партийных органов[21].

Значительное внимание уделялось подготовке, прежде всего повышению общеобразовательного и идейно-политического уровня государственных служащих. Это было связано с тем, что, как свидетельствуют материалы партийной переписи 1922 г., среди членов КП(б)У с высшим образованием насчитывалось всего 458 человек, или около 1%. Причем в 20-х гг. в кадровой работе упор делался на "орабочивание" руководящих партийных кадров. Для их подготовки в 1919 г. в Харькове была создана Центральная партийная школа (с 1921 – Высшая партийная школа), на базе которой в 1922 г. открылся Коммунистический университет им. Артема, на местах работало также 19 советско-партийных школ. В Екатеринославской губернии, скажем, в 1922 г. открылась двухлетняя губернская партийная школа в Екатеринославе, уездные партшколы в Екатеринославе, Павлограде, Кривом Роге, а также в Запорожье, Мелитополе, Бердянске, где обучалось более 600 человек. По решению парторганов много коммунистов было направлено на обучение в высшие и средние специальные учебные заведения, количество которых существенно возросло[22].

Линия на повышение образовательного уровня руководящих кадров сохранялась и в послевоенные годы. На это ориентировали, в частности, постановление ЦК ВКП(б) "О подготовке, подборе и распределении руководящих партийных и советских кадров в Украинской партийной организации" (июль 1946 г.). В нем, а также в соответствующем постановлении пленума ЦК КП(б)У "О подготовке и переподготовке руководящих партийных и советских работников" (август 1946 г.) подчеркивалась необходимость улучшения работы с кадрами, прежде всего районного звена и аппарата обкомов, министерств и ведомств. Были розработаны меры по усовершенствованию организационной структуры системы, в частности создавалась Республиканская партийная школа при ЦК КП(б)У (позже Киевская ВПШ), а при обкомах – областные партийные школы и курсы по подготовке и переподготовке руководящих кадров. К 1956 г. их закончило свыше 60 тыс. чел. (55 тыс. – местные партийные школы, более 8800 чел. – ВПШ при ЦК КПСС). В итоге в 1959 г., например, из 937 руководящих партийных, советских и хозяйственных работников Днепропетровской области 723 (77,1%) имели высшее и незаконченное высшее образование и, как правило, высшее партийное образование[23].

На завершающем этапе своего существования ВПШ имели в своем составе два отделения: на базе высшего и на базе среднего образования. Первое давало высшее партийное образование за два года на дневной форме и за три года – на заочном отделении, а второе – высшее общее и партийно-политическое образование соответственно за 4 и 5 лет. В номенклатурной среде росла мотивация к получению второго партийно-политического образования, наличие которого открывало более благоприятные возможности для партийной или государственной карьеры. В 1980 г., в частности, высшее политическое образование имели 34,6% секретарей обкомов и 51,3% секретарей горкомов и райкомов Компартии Украины. Политическое образование стало неотъемлемой частью и значительного количества других руководящих должностей в государстве. Таким образом, происходила некоторая "нейтрализация" хозяйственников в составе секретарского корпуса, смягчалась технократизация субрегиональной политической элиты. В системе партийного образования существовали также заведения, которые не давали вузовский диплом, а ограничивались ведомственным документом о получении политических и управленческих знаний. Речь идет об университетах марксизма-ленинизма. Так, в 1978 г. в

Украине работало 26 университетов марксизма-ленинизма, в которых обучалось 63 тыс. чел., в том числе членов КПСС – 41 987. Диплом об окончании вечернего университета марксизма-ленинизма стал почти обязательным условием выдвижения на любую руководящую должность[24].

Подводя итоги анализа практики управления персоналом в партийных и советских органах в условиях административно-командной системы, можно отметить как положительный, так и негативный опыт. К положительному опыту следует отнести, во-первых, создание разветвленной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящего персонала для органов государственной власти, которая постоянно развивалась, решая все более сложные задачи и совершенствуя формы и методы обучения. Во-вторых, был накоплен опыт формирования руководящего корпуса, создан четкий механизм отбора, воспитания и проверки управленческих кадров. В-третьих, была отработана система мотивации персонала к результативному, эффективному труду, ответственному выполнению служебных обязанностей. Существовавшая в то время система мотивации имела как позитивную (мотивация патриотизмом), так и негативную (мотивация страхом) стороны[25].

В то же время на стиле управления персоналом советской государственной службы сказывались такие негативные черты, присущие ей, как: отсутствие профессионального чиновничества, отсутствие нормативно-правового порядка отбора на государственную службу и продвижения по службе, излишнее партийное влияние на подбор и расстановку кадров в государственных органах, юридическое бесправие служащих, которые могли быть уволены в любое время, причем многие из них не имели права на рассмотрение своего трудового спора в суде, отсутствие закона о государственной службе и правовое регулирование государственно-служебных отношений преимущественно нормами трудового права (заработная плата, рабочее время и время отдыха, отпуск, аттестация и т.п.)[26].

[1] Быков М.Ю. Государственная служба в России: учеб. пособие. Часть 4. М.: МИИТ, 2010. С. 3–4; Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 42; Оболенський О.Ю. Державна служба: підруч. К.: КНЕУ, 2006. С. 50.

[2] Управление государственной гражданской службой Российской Федерации / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 42.

[3] Игнатов В.Г. Государственная и муниципальная служба России: история и современность: учеб. пособие. Изд. 4-е. Ростов н/Д.: Издат. центр "МарТ", 2008. С. 34.

[4] Быков М.Ю. Указ. работа. С. 6–7; Государственная служба // Российский образоват. портал DISTANCE.RU.htm; Управление персоналом государственной службы// http://www.ref.rushkolnik.ru/v45040/?page=2; От капитализма к социализму: основные проблемы истории переходного периода в СССР 1917–1937 гг. / Под общ. ред. Ю.А. Полякова: в 2 т. М.: Наука, 1981. Т. 1. С. 345.

[5] Государственная служба // Российский образоват. портал DISTANCE.RU.htm; Управление персоналом государственной службы // http://www.ref.rushkolnik.ru/v45040/?page=2.

[6] Государственная служба // Российский образоват. портал DISTANCE.RU.htm; Управление персоналом государственной службы // http://www.ref.rushkolnik.ru/v45040/?page=2; Державна служба: навч. посіб./ кол. авт.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. К., 2012. С.100–101; Куликов В.И. История государственного управления в России: учеб. пособие. М.: Изд. центр "Академия", 2003. С. 309.

[7] Быков М.Ю. Указ. работа. С. 3–4; Чиновничество в России // http:// www.traditio-ru.org/wiki/Чиновничество_в_России.

[8] Восленский М.С. Номенклатура – правящий класс советского общества// http:// www.ru-90.ru/node/248.

[9] Быков М.Ю. Указ. работа. С. 11; Граждан В.Д. Государственная гражданская служба: учеб., 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2009. С. 52.

[10] Державна кадрова політика в регіональному вимірі / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, І.Г. Батраченко та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпропетровськ: Днепрпрост, 2006. С. 65.

[11] Абросимов И. Кадровая политика власти в СССР: 1939–1953// http://www.proza.ru/2011/03/20/1140; Державна служба: навч. посіб./ кол. авт.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. С. 102.

[12] Абросимов И. Указ. работа; Быков М.Ю. Указ. работа. С. 12.

[13] Історія державної служби в Україні: у 5 т. / [О.Г.Аркуша, О.В.Бойко, Є.І.Бородін та ін. ; відп. ред. Т.В.Мотренко, В.А.Смолій; редкол.: С.В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.]; Голов. упр. держ. служби України, Ін-т історії НАН України. К.: Ніка-Центр, 2009. Т. 2. С. 389–390.

[14] Державна служба: навч. посіб./ кол. авт.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. С. 99.

[15] Гончарук Н.Т. Указ. работа. С. 44; Історія державної служби в Україні: у 5 т. Т. 2. С. 440.

[16] Історія державної служби в Україні: у 5 т. Т. 2. С. 277, 394.

[17] Куликов В.И. Указ. работа. С. 230.

[18] Абросимов И. Указ. работа.

[19] Оболенський О.Ю. Указ. работа. С. 50.

[20] Быков М.Ю. Указ. работа. С. 11; Восленский М.С. Номенклатура – правящий класс советского общества// http:// www.ru-90.ru/node/248.

[21] Быков М.Ю. Указ. работа. С. 20–21.

[22] Державна кадрова політика в регіональному вимірі. С.63; Касьянов Г.В. Українська інтелігенція 1920-х – 30-х років: соціальний портрет та історична доля. К.: Глобус, Вік; Едмонтон: Канад. ін-т україн. студій Альберт. ун-ту, 1992. С. 21; Очерки истории Днепропетровской областной партийной организации. Днепропетровск: Промінь, 1979. С. 227; Очерки истории Компартии Украины. Изд. 4, доп. К.: Политиздат Укр., 1977. С. 336.

[23] Державна служба: навч. посіб./ кол. авт.; за заг. ред. С.М. Серьогіна. С.103; Назимко П., Гогіна Л., Воронько О., Іванченко Ю. Деякі аспекти історичного досвіду кадрів управління в Україні в контексті вдосконалення професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в сучасних умовах // Вісник НАДУ. 2006. № 2. С. 85; Очерки истории Днепропетровской областной партийной организации. С. 489.

[24] Історія державної служби в Україні: у 5 т. Т. 2. С. 443; Реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми і перспективи / за заг. та наук. ред. С.М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 20.

[25] Гончарук Н.Т. Указ. работа. С. 45.

[26] Государственная служба // Российский образовательный портал DISTANCE.RU.htm.