

Петро КИРИДОН,
orcid.org/ 0000-0002-6200-4643
доктор історичних наук, професор,
професор кафедри історії України
Полтавського національного педагогічного
університету імені В.Г. Короленка
(Полтава, Україна)
444kiridon@ukr.net

ЕВОЛЮЦІЯ НОМЕНКЛАТУРНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТОТАЛІТАРИЗМУ ПІСЛЯВОЄННОЇ ДОБИ (НА ПРИКЛАДІ УКРАЇНСЬКОЇ РСР)

Тоталітарна організація радянської партійної системи базувалася на використанні в кадровій політиці партійно-державної номенклатури, а розгалужений партійний апарат діяв в інтересах забезпечення більшовицької диктатури практично на всіх рівнях. Первісно номенклатура формувалася як консервативно-регресивна сила. На систему добору та розстановки кадрів впливали суб'єктивні чинники. Після війни кадрове комплектування управлінських структур перетворилося на одну з найважливіших стратегічних задач влади.

У післявоєнні часи ситуація принципово не змінилася. Однак правляча управлінська група мусила мімікрувати в умовах парадигмальних зрушень радянської влади та нових геополітичних реалій. Поставала потреба враховувати й настрої суспільства, яке тільки-но вийшло переможцем у тяжкій війні і сподівалося на демократичні зміни. Перед правлячою номенклатурою поставало завдання приборкання соціальних рухів, що розвивалися в післявоєнну добу, зокрема й в Українській РСР.

Стаття розкриває нові форми номенклатурної організації управління в післявоєнній республіці. Інституціоналізація правлячої номенклатури та її функціонування упродовж другої половини 1940 – середини 1960-х років розкриваються на основі архівних документів та історіографічних джерел.

Ключові слова: Українська РСР, Комуністична партія України, Центральний Комітет, партійно-державна номенклатура, апарат, кадрова політика, бюрократизм.

Petro KIRIDON,
Doctor of History, Professor,
Professor of Ukraine's History Department
Poltava National Pedagogical University named V.H. Korolenko
(Ukraine, Poltava)
444kiridon@ukr.net

EVOLUTION OF NOMENCLULATIVE MANAGEMENT METHODS IN THE CONDITIONS OF POSTALITARISM IN POSTWAR PERIOD (AT THE EXAMPLE OF THE UKRAINIAN SSR)

The totalitarian organization of the Soviet party system based on the use of personnel policy the party-state nomenclature and branched party apparatus was acting in the interests of the Bolshevik dictatorship in almost all levels. In the postwar years, the situation has not fundamentally changed. However, the ruling group management had to adapt in terms of paradigm shifts Soviet power and the new geopolitical realities. There was a need to take into account the mood of society, which just turned out to be the winner in a difficult war and hoped for democratic change. Before ruling nomenclature raised the problem of curtailing the social movements that developed in the post-war days, including in the Ukrainian SSR.

Initially, the nomenclature was formed as a conservative and regressive force. Subjective factors influenced on the system of selection and placement of personnel. The features of selection of the nomenclature were determined by the nature of political tasks, management needs, technical capabilities of the apparatus of the party committees. Nomenclature appointments differed in terms of sanctioning. Gradually, in the personnel policy, the rigid practice of nomenclature movements with the service ladder was fixed.

Personnel recruitment management structures become one of the most strategic tasks of government after the war. It is noteworthy that personal recruitment of party and state institutions by management personnel depended on the opposition at the top of all-union and republican bodies. The peculiarity of the formation of bureaucratic links in the post-war years was the subordination of the process to the personal interests of ruling groups in the country.

In general, the nomenclature practice was based on tested methods of previous decades, modernized according to the specific post-war conditions. The preservation of traditional mechanisms for selection, placement and promotion of nomenclature personnel, and the proper control over the effectiveness of their activities were the determining corporative principle of the CPSU. The peculiarity of the formation of post-war Ukraine's leading personnel was the preservation of the nomenclature in the society, the acquisition of its links of a certain degree of autonomy and the successful search for options for corporate self-defense.

The article reveals the forms of nomenclature management organization in the post-war republic. Institutionalization of the ruling nomenclature and its functioning during the second half of the 1940s – the mid-1960s are disclosed on the basis of archival documents and historiographic sources.

Key words: *Ukrainian SSR, Communist Party of Ukraine, Central Committee, party-state nomenclature, apparatus, personnel policy, bureaucracy.*

Постановка проблеми. У дослідженні пропонується характеристика різних аспектів правового і фактичного становлення та діяльності партійних і державних управлінських кадрів післявоєнної доби. Розглядаються особливості номенклатурної системи управління в Українській РСР післявоєнного часу. Показано намагання більшовицької влади застосувати нові тоталітарні методи номенклатурного управління діяльністю Комуністичної партії, викривається безперспективність діючої політичної системи, тупиковий шлях розвитку радянської форми управління.

Аналіз досліджень. Підсумком огляду наукових пошуків є констатація того, що в завершеному вигляді діяльність української партійно-державної номенклатури досі не висвітлено попри те, що окремі її сторони відображено в контексті різних питань, що ними переймалися вчені. Сучасна історична література збагатила проблему науковими дослідженнями, серед яких новим баченням відзначаються праці Брегеда М.В. (Брегеда, 2010), Дорошка М.С. (Дорошко, 2008), Мохова В.П. (Мохов, 1998, 2002). Нетрадиційні підходи до висвітлення теми продемонстровано в працях Гаман-Голутвиної О.В. (Гаман-Голутвина О.В., 2006), Даниленка В.М. (Даниленко, 2008, 2011), Барана В.К. (Баран, 1995, 1997).

Мета статті. Автор ставив за мету показати еволюцію номенклатурних методів управління в умовах тоталітаризму післявоєнної доби на прикладі

Української РСР, розкрити теоретичну і практичну сутність тоталітарної системи, її спроби управляти, розв'язувати стратегічні завдання, обумовлені станом суспільних відносин.

Виклад основного матеріалу. Керівництво більшовицької партії, успадкувавши напрацьовані упродовж 1920 – 1930-х рр. прийоми добору управлінських кадрів, у наступні десятиліття намагалося адаптувати їх до нових реалій, що впливали з обставин, зумовлених наслідками війни. Наразі надання селекції номенклатурних штатів модерних форм стало однією з задач влади. Принциповою залишалася дія більшовицького постулату в кадровій політиці (опора на перевірені кадри).

Перегляд організаційних принципів, удосконалення системи підготовки, виховання та способів призначення апаратних працівників зберігали і надалі особливу актуальність. Від того, наскільки оперативно вирішувалися задачі номенклатурного управління, залежали ділові критерії узагальненого образу керівного працівника, типологічні риси котрого визначали професіональний рівень, складали його ділову репутацію, формували морально-етичні цінності та норми поведінки. При цьому привілейований статус партійно-державних управлінців, який передбачав надання їм різних преференцій, створював передумови до службових зловживань, порушень законності і часто безконтрольного використання владного становища.

Завоювання влади політичною партією одразу ставить на порядок денний питання якнайшвидшого заміщення ключових посад і налагодження кадрової системи загалом. Адже від дієвості, якості апаратно-управлінських структур напряму залежить ефективність державної влади. Перемога більшовиків стала початком упровадження монопартійної системи. До початку Другої Світової війни компартійна диктатура окреслила головні контури нової влади. Нею було цілком опановано кадрову політику, яка трималася на принципах номенклатурної впорядкованості керівних структур. Узявши під контроль обіймання відповідальних посад відданими людьми, ленінці започаткували створення прошарку управлінців-

апаратників, котрі й стали найпершою номенклатурою (Гимпельсон, 1998: 171).

Номенклатурний підхід проголошувався складовою державного курсу в кадровій сфері, обстоюваній правлячою комуністичною партією, що цілком відповідало нововведеним тоталітарним умовам управління.

«Зміцнивши» радянські органи власними кандидатурами, покладаючись на партійну дисципліну та жорстку відповідальність функціонерів, більшовики висували, призначали, переміщали, замінювали апаратників в інтересах «політичної доцільності» (Охотский, 2002: 215). Органи управління поступово оформилися структурно, визначившись щодо функцій кожного складника ієрархічної системи.

Репрезентативність номенклатури наповнювалася з двох джерел: із суспільних структур та з соціального представництва (партійні, безпартійні, робітники, селяни, інтелігенція). Із цього випливало органічне протиріччя між регіональним характером функціонування й галузевим принципом розбудови номенклатурних утворень, що потребувало пошуку досконалої практики кадрових узгоджень (Мохов, 2003: 91).

На систему добору та розстановки кадрів упливали суб'єктивні чинники, властиві недемократичній організації влади. Призначення кандидата на ту чи іншу посаду залежало від прихильності до нього представників вищих інстанцій (кожен чиновник був «чисюсю» креатурою, від «когось» прийшов або є «чийсь» родич). Така система вимагала від службовців розвитку суто виконавських якостей. Натомість у суспільстві вже існував попит на нетрадиційні, новаторські прийоми вирішення ділових питань. Тож первісно номенклатура формувалася як консервативно-регресивна сила (Ашин, 2008: 123). Таким чином, із перших років радянської влади запрацювало правило тоталітарної держави: відторгнення від влади гідних (еліти) і селекція гірших (антиеліти) (Оболонский, 2002: 379-380).

Упродовж 1920 – 1930-х рр. більшовики спромоглися розробити засади керованого ними формування партійного, радянського та господарського

чиновництва. Особливості добору номенклатури визначалися характером політичних задач, управлінськими потребами, технічними можливостями парткомівських апаратів. Соціальна база для рекрутування завжди обмежувалася об'єктивними параметрами: походження, партійність, освіта, кар'єрні сходинки тощо (Оболонский, 1993: 88-98). Таким чином, постали стандарти у сфері кадрової політики: «призначенство» та «висуванство» на посади перевірених працівників. Віддані комуністичній справі чиновники входили до списку осіб, котрі вважалися надійними провідниками в життя волі вищого керівництва.

Розподіл найпрестижніших посад здійснювався персонально Й. Сталіним. На нижчих щаблях, у регіонах начальники певного рівня відбирали на відповідальні місця своїх прихильників. За список №1 відповідало Політбюро, другим реєстром відало Організаційне бюро ЦК, решту призначень (список № 3) курував Організаційно-розподільчий відділ ЦК. У цих реєстрах розверстувалися вищі кадрові номінації за рівнем їхньої політичної ваги.

Крім посад у центральних установах, розписувалися переліки нижчих рівнів: республіканських, крайових і губернських, згодом – районних комітетів партії та радянських органів. Номенклатура губкомів (обкомів) і райкомів сформувалася в 1930-ті рр. Тоді ж започаткували практику поділу номенклатурних посад на основні та обліково-контрольні. Ті, що були в основному спискові, жорстко контролювалися партійними комітетами, а ті, котрі потрапили до другого переліку, узгоджувалися в обкомі чи райкомі. Хоч до системи часто вносилися зміни, така концепція партійно-номенклатурних призначень збереглася до кінця радянської влади (Афанасьев, 1997: 150).

Номенклатурні призначення розрізнялися за трьома критеріями санкціонування: парткомом, котрий включив певну особу в номенклатуру; вищим органом, що схвалив або ініціював це входження; характером посади (штатна чи виборна). Тому, крім поділу номенклатури на основну та

обліково-контрольну, вона ранжувалася за первісним походженням списків (Восленский, 1991: 146). Практично одразу запровадили резервну номенклатуру, котра доповнювала перелічені списки запасними перспективними кандидатурами. Поступово в кадровій політиці закріпилася жорстка практика номенклатурних пересувань службовою драбиною: переведення чиновника з контрольно-облікової номенклатури в основну (і навпаки); уключення (виключення) у список контрольно-облікової номенклатури; уведення (виведення) до резерву – набули схематичної чіткості.

Після війни кадрове забезпечення управлінського апарату в Українській РСР зумовлювалося багатомільйонними втратами громадян на фронтах, унаслідок загибелі мирного населення та тривалих депортацій у Німеччину. Республіка пережила кількарічну грабіжницьку окупацію, потерпала від усього комплексу проблем, пов'язаних із веденням тривалої війни. Кадрове комплектування управлінських структур перетворилося на одну з найважливіших стратегічних задач влади.

Згідно з офіційними даними, 1945 року дефіцит чиновництва всіх рівнів сягав в УРСР понад 50 тис. осіб. Тільки на відповідальну роботу в обкоми партії треба було підібрати 2 тис. 739, для райкомівської ланки – 5 тис. 480 чол. Необхідно було знайти очільників 23 тис. 401 первинної парторганізації, 935 кандидатських і 223 партійно-комсомольських груп. Крім парткадрів, ішлося про брак номенклатурних одиниць у комсомольських, радянсько-адміністративних, торговельних органах, системі МВС, МДБ, суді й прокуратурі, у промисловості, сільському господарстві та установах із заготівель, закладах науки, освіти, культури, мистецтва і друку. Із 16 тис. 696 посад, підконтрольних ЦК КП(б)У 1945р., партійна номенклатура виокремлювалася в 5 тис. 289 назв (32%), решта належала радянсько-господарським структурам (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 577. Арк. 5-9).

Про гостроту кадрової ситуації свідчить питома вага відповідних питань серед тих, які вирішували по війні вищі органи влади. Протокол постанов Політбюро ЦК КП(б)У першої половини січня 1946 р. свідчить, що із 52 ухвал 42 стосувалися кадрових призначень (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 900. Арк. 1 – 18). На цей напрямок роботи як головний орієнтувалися партійні комітети всіх рівнів.

Брак кадрів породжував похідні проблеми. Так, плутанину в кадровій практиці спричинювали висока плинність серед керівництва, нечіткість критеріїв розверстки номенклатурних посад, відсутність у працівників досвіду апаратної роботи, дефіцит компетентних виконавців. У Харківській області від середини 1945 до кінця 1946 р. змінилося 44% секретарів райкомів партії й 69% голів райвиконкомів. Із-за глобального браку кадрів нерідко керівники підприємств і установ були одночасно секретарями партійних організацій. У Валківському районі на Харківщині такими були два голови колгоспів, директор ветеринарного технікуму, завідуючий райторгвідділом та ін. (ДАХО. Ф. 2. Оп. 2. Спр. 996. Арк. 115, 156).

Найтривожнішою була ситуація в західних областях УРСР, де через тотальний брак власних управлінців прибулі з інших регіонів обіймали в перші повоєнні роки близько 80% керівних посад (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 577. Арк. 52). Станом на 1 січня 1947 р. в усьому номенклатурному загалі обкомів, міськкомів і райкомів Західної України місцевих жителів було тільки 49% (Україна, 2007: 870). Вони вкрай неохоче вступали в партію. Віднайти серед аборигенів здатних до номенклатурної роботи було ще складніше. Так, 1946 року у Львівській області із 2 тис. 759 штатних працівників номенклатурного ґатунку корінне населення представляли тільки 313 осіб (11,4%). Навіть серед керівників підприємств місцевої промисловості західні українці 1946 р. склали тільки 23% (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 580. Арк. 8). До резервного списку ледве вдалося занести 154 чол. (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 46. Спр. 2853. Арк. 32, 43). Тому туди їхали 30 – 40-річні апаратники за

направленнями східно-центральної і південних обласних комітетів партії. Отже, керівний склад західних областей, зважаючи на реалії в системі кадрів, цілком критично ідентифікувався населенням з прибулими з інших регіонів республіки та СРСР.

Після критики такого стану справ керівництво західних областей спробувало поліпшити практику комплектування номенклатури. На відповідальні посади стали масово призначати тільки місцевих громадян, серед котрих часто зустрічалися зовсім непридатні до управлінської роботи. Критична ситуація змусила Політбюро ЦК КП(б)У ухвалити 13 вересня 1950 р. постанову з осудом Львівського обкому, котрий «припустився грубої помилки, підмінивши повсякденну копітку роботу з відбору, виховання і висування кадрів ... складанням і затвердженням бюрократичних заходів із установами райкомів КП(б)У і господарським організаціям контрольних цифр за посадами, де підлягають заміні раніше прислані працівники зі східних областей Союзу місцевими кадрами» (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 6. Спр. 1417. Арк. 55). Однак накреслені в документі заходи не містили конструктивної програми поліпшення ситуації.

Згодом ЦК ВКП(б) визнав підготовку, відбір та розподіл кадрів в Українській парторганізації незадовільними. Серед вад відзначалися поспішність, схильність до використання знайомств і приятельських стосунків, відсутність резервних кадрів в апаратних справах. Назване породило надмірну змінюваність керівних працівників (тільки в другій половині 1946 р. звільнили 16% номенклатури ЦК), різке зростання чиновництва (у 1947 р. – на 1 тис. 522 посади більше, ніж у попередньому) та вакансії в управлінських структурах (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 23. Спр. 4372. Арк. 2 – 62).

У регіонах УРСР відчувалося переобтяження парткомів номенклатурною роботою. На нараді секретарів обкомів 1948 р. очільник Одеського комітету В. Маленкін наполягав: «Треба звільнитися від обліково-резервної номенклатури, яка існує тільки формально. Її

скорочення дозволить краще вивчати номенклатурних працівників. Зараз в обкомі на 1 працівника відділу кадрів припадає в середньому по 160 чоловік, якби скоротили вдвічі, було б краще. Не тільки ми самі включаємо в номенклатуру посади, але нас і змушує ЦК це робити. Нещодавно, наприклад, уключили заступників директорів ФЗО, завідуючих районними бібліотеками та багато інших» (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 590. арк. 10 – 11). Колегу підтримав секретар іншого комітету В. Безхлібний: «Номенклатура Сталінського обкому дуже велика – 2084 посади, якщо додати резервну – 3127. Це – 242 чоловіки на одного інструктора і завідуючого сектором. Ми просимо ЦК скоротити до 100 чоловік. Треба виключити завідуючих райфінвідділів, секретарів райкомів комсомолу. Останніх передати міськкомам і райкомам партії. Обліково-резервну номенклатуру слід або вилучити зовсім, або скоротити до мінімуму». Подібні позиції обстоювали секретарі інших обласних комітетів (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 580. Арк. 16 – 18).

Проте в подібній аргументації йшлося тільки про надмірну завантаженість апаратних працівників, котрі не справлялися з масштабами справ. Сама ж номенклатурна система відбору кадрів критики не викликала й одностайно сприймалася як безальтернативна в партійній роботі. Більшість бачила вихід у подальшому розширенні апаратних штатів. Тому не могло бути й мови про скорочення номенклатурних списків. Не відмовилися й від резервістів. Так, 1958 р. резерв номенклатури Харківського обкому налічував 150 – 200, міськкомів і райкомів області – по 50 – 75 осіб (ДАХО. Ф. 2. Оп. 5. Спр. 638. Арк. 111).

Складна обстановка в парткомах спричинювала помилки в кадрових питаннях. На вади в роботі партійних функціонерів щодо номенклатурного відбору вказував начальник управління кадрів ЦК КП(б)У О. Єпішев 1948 р.: «Щойно обрали 15 перших секретарів райкомів, жоден із них не з резерву. Значить, резерв складено без урахування потреби в кадрах». Формалізм у відборі кадрів шкодив ефективному пошукові здатних

працювати функціонерів. Працівник ЦК КП(б)У А. Майхровський, обстеживши роботу обкомів 1948 р., констатував: «Ми взяли для порівняння висновки-характеристики на двох товаришів, і що ж? Треба тільки прізвища змінити, характеристики цілком однакові, штамповка, шаблон. Сидять люди і штампують!» (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 590. Арк. 146). Повсюди переліки резерву існували тільки для звітності, їх ігнорували в повсякденній практиці. Так, у Миколаївській області майже всі секретарі обкому та голова облвиконкому виявилися після війни «завезеними», хоча списки власних резервів велися оперативно (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 45. Спр. 588. Арк. 8 – 11, 110, 118 – 119, 132).

Натомість слід наголосити на політичному значенні проблеми добору номенклатурних кадрів. Персональне комплектування партійних і державних установ керівними працівниками залежало від протистояння у верхівці всесоюзних і республіканських органів. Очільники вищих партійних і державних установ намагалися вибудувати власні структурні ланцюги номенклатури з тим, щоб завдяки її підтримці здолати потенційних політичних суперників. Отже, особливістю утворення чиновницьких ланок у повоєнні роки стало підпорядкування процесу особистим інтересам правлячих у країні груп.

Так починали діяти номенклатурні клани. Вони формувалися за різними критеріями: від земляцтва та кумівства до фронтового братерства, котре виникло в роки революції, Громадянської та Другої Світової воєн. Склалося хитросплетіння боротьби політичних клієнтел, очолюваних представниками правлячих еліт. Кадрові дії використовувалися ними для зміцнення власних позицій та послаблення конкурентів.

Характерним є випадок, що стався наприкінці 1958 р. з другим секретарем ЦК КПРС О. Кириченком. Він змушував секретаря ЦК О. Шелепіна переробити один із документів, пригрозивши, що відправить того на роботу до Ленінградського обкому. Скарга О. Шелепіна на адресу М. Хрущова спричинила гнів лідера держави, котрий зателефонував

О. Кириченкові: «Ти що? (а сам б'є по столу кулаком і криє матом). Це номенклатурна посада... Ленінград – моя особиста номенклатура» (Сушков, 2009: 108). Ніде не прописані правила номенклатурних призначень збігалися з питаннями престижності посад у стані вищого керівництва, де кожен жорстко захищав власні номенклатурні права. Аналогічно «розверстувалися» кураторські списки нижчих кадрових рівнів.

М. Джилас, твердячи, що радянські чиновники формувалися в окремий клас із нижчих, якнайширших прошарків народу, зауважував: головне, чого вимагали від кандидата в номенклатуру, – відданість апаратним ідеалам, здатність розуміти й втілювати бюрократичну доктрину (Джилас, 1992: 221–222). Це були ті критерії, за якими ідентифікувався претендент на номенклатурну посаду. На такому підґрунті виникали неформальні апаратні угруповання, котрі, об'єднуючи спільним кар'єрним інтересом чиновників, набували характеру автономних утворень, очолюваних впливовим високопосадовцем, який використовував протезованих ним апаратників у власних інтересах і реалізував власний інтерес під час відбору та переміщень кадрів.

Діяв принцип рекомендацій (жоден працівник не міг обійняти номенклатурну посаду без позитивної характеристики на нього певного рівня функціонера). Рекомендований та той, хто його просував, ставали взаємозалежними: один із вдячності, інший – турбуючись про власний імідж. Таким чином, оформився номенклатурний рівень «патрон – клієнтела» (форма взаємної соціальної підлеглості між керівниками та залежними від них).

Кадровими номенклатурними призначеннями безпосередньо відали апарати – бюро та секретаріати партійних комітетів. Для них це була повсякденна робота. Так, бюро Харківського обкому КП(б)У на засіданні 23 лютого 1948 р. затвердило на посаду керівників колгоспів 28 кандидатур, звільнило з аналогічних посад 22 голів (50 персональних справ) (ДАХО. Ф. 2. Оп. 2. Спр. 1447. Арк. 24 – 25; Оп. 4. Спр. 48. Арк. 10 – 15). Зрозуміло, що

цим ухвалам передували копітке вивчення анкетних даних, збирання різноманітної інформації, опитування, співбесіди тощо.

Наприкінці 1950-х рр. номенклатурні канали запрацювали щодо кандидатур, відібраних шефами клієнтел різних рівнів (Афанасьєв, 2000: 155 – 156), оформилися стрижні політичних кланів. Надалі процес відбору претендентів на посади набув упорядкованого характеру, регламенту, правил. Так закріпилися бюрократичні норми відбору номенклатури (Пастухов 1993: 50).

Зрозуміло, що ділові якості номенклатурника завжди відігравали значну роль в його просуванні владною драбиною. Без сумлінності, старанності, адміністративних здібностей важко було сподіватися на успіх. Однак, попри все, ці характеристики залишалися другорядними. У будь-якому випадку головним чином до уваги бралася відданість більшовицьким ідеям у трактуванні відповідним авторитетним начальником. Практично йшлося про персональне слугування кандидата на посаду вищому керівникові, від котрого функціонер ставав залежним, входячи на певних умовах до його «команди». Останнє стало визначальним критерієм формування партійно-державної номенклатури, рельєфно означившись у повоєнні роки.

Одночасно номенклатурна система напрацьовувала фільтраційну схему соціально-політичних обмежень стосовно тих, хто не міг належати до неї з об'єктивних чи суб'єктивних обставин. Захистові верстви управлінців від потрапляння випадкових елементів сприяла схема кооптації кадрів. Це уможливило формування номенклатури не знизу, а зверху: старші начальники самі відбирали з нижчих прошарків ресурс «гідних». Бюрократичні клани таким способом боролися за владу. Корпоративні вертикалі просували кожна власного лідера, котрий виражав і обстоював інтерес клієнтели. Положення «шефа» визначало дійсний статус кожного чиновника з кола його наближених (Королев, 1991: 150).

Зазвичай індивідуальні показники претендента в номенклатуру сприймалися в комплексі. Хоча партійно-політичний підхід і потіснив

професійні, світоглядні, загальнокультурні, особисті якості людини, персональні особливості особи завжди фігурували в її характеристиці й могли бути використані тоді, коли це було комусь вигідно. Ідеологічні, особистісно-довірчі, політично-ангажовані ознаки кандидата мали слугувати гарантією персональної відданості та лояльності до керівника, однак потенційно компрометуючі нюанси анкети ніхто не ігнорував. Протекція, телефонне право визначали засади номенклатурних технологій. Але вони не були гарантією імунітету апаратника. У чиновницькому середовищі працювали внутрішні закони, котрі хоч і віддавали право на кадрові призначення в руки відповідних директивних органів і перших посадових осіб (Охотский, 1996: 214–215), але змушували останніх рахуватися з думкою інших.

Отже, номенклатурна практика спиралася на апробовані методи попередніх десятиріч, модернізовані відповідно до специфічних післявоєнних умов. Збереження традиційних механізмів відбору, розстановки й просування номенклатурних кадрів, належний контроль над ефективністю їхньої діяльності були визначальним корпоративним принципом КІРС. Проте з'явилися й характеристики нового гатунку.

А. Горбул виокремлював десять потоків, котрі жили номенклатурні лави в 1945 – 1964 рр. (Горбул, 1989: 49) Перш за все, це – підпільні та партизанські організації, котрі в ряді областей склали кістяк номенклатури повоєнного часу. На Чернігівщині після війни лише в обласній ланці таких налічувалося понад 100 осіб. Значний масив представляли реєвакуйовані з тилу колишні працівники апаратів, котрих, до прикладу, в Сталінську область прибуло 4 тис. 473 особи. Загалом зі східних регіонів СРСР у республіку приїхали близько 48 тис. колишніх чиновників партійно-радянських органів. До управлінських штатів уливалися випускники (переважно з числа молоді) короткотермінових (2-3 місяці) партійно-радянських курсів. Одні з них (у Саратові) готували апаратників для Української РСР. Потужним потоком у номенклатуру входили жінки,

котрих у резервних списках набиралося до 50% складу, достроково демобілізовані з армії колишні партійно-державні функціонери, а також інваліди війни. Поповненням номенклатури стали рекрутовані «активісти», котрі заявили про себе на рівні комсомолу та профспілок. В апарати йшли молоді висуванці з виробництва (Горбул, 1989: 47 – 71).

Поряд із названими групами в управлінських штабах після війни посилювався попит на «технарів» та «освітян». Робітники й колгоспники залишалися поза увагою, складаючи серед новобранців, тільки 6% (Мохов, 1998: 90). Значну масу в доборі номенклатури склали реабілітовані. Багато з них поверталися на робочі місця в апарати. Але наймасовішим джерелом поповнення апаратних кадрів стали демобілізовані воїни, які склали нову соціальну спільноту, були однією з найбільш згуртованих груп суспільства. Об'єднані «духом фронтового братства», окрилені славою переможців, учорашні армійці, вливаючись у номенклатуру, створювали у владних кабінетах принципово іншу атмосферу. Демобілізація зайняла кілька років, протягом яких 8,5 млн. осіб улилося в мирне життя (История, 1996: 471).

Окрім того, на номенклатурні посади претендували офіцери та генерали, котрі звільнялися в запас у зв'язку зі скороченням армії, проведеним у другій половині 1950 – на початку 1960-х рр. М. Хрущов закликав їх, зокрема, йти працювати керівниками в радгоспи й колгоспи (Никита, 1999: 109-114). Однак такий варіант сприймався ними неохоче: вони погано розумілися в аграрних питаннях і вважали такі посади не гідними їхнього «командного» рівня. Тож цей контингент здебільшого влаштувався на районно-обласному номенклатурному щаблі. У першій половині 1946 р. серед висунутих на керівну роботу 50% забезпечували відставні офіцери, 5,7 тис. осіб із їхнього числа стали секретарями міських і районних комітетів, 7 тис. 640 – завідувачами відділів. Абсолютна більшість не обіймала раніше керівних посад (Сажин, 1989: 35). У наступні роки відбувалися подібні процеси, хоча в менших масштабах.

Зі сказаного впливають такі особливості, як переважання в післявоєнних органах влади чоловіків, «армійська» атмосфера в чиновницькому середовищі, характерна скоріше для військових штабів, ніж для цивільних відомств. Відповідними були стиль управління, спілкування та правила субординації в апаратах.

Нова номенклатура мала перелік критичних вад: недостатні освітній рівень та досвід керівної роботи, схильність до адміністрування, надмірна самовпевненість, загальна нездатність управляти післявоєнним суспільством. Брак компетенції часто підмінявся непродуманими командами та помилковими наказами. Разом із кадрами, котрі зберегли свої місця з довоєнних часів, нова генерація творила своєрідну касту, яка в подальшому остерігалася допускати молодих функціонерів у власні лави, особливо на вищі чиновницькі щаблі.

Отже, характеристиками формування повоєнної номенклатури стали такі чинники: входження до неї вчорашніх воїнів, «старіння» чиновництва та специфічна атмосфера корпоративної єдності управлінців із украй строкатим дономенклатурним минулим. Вище керівництво мусило реагувати на ці процеси, хоча не мало потенційної сили змінити ситуацію через об'єктивні обставини. Система відбору управлінців, котра сформувалася перед війною, була серйозно надламана й діяла неефективно. Її слід було модернізувати, враховуючи сучасні реалії. Адже поставали задачі, виконання котрих покладало на функціонерів принципово нові вимоги. Практика відбору працівників апарату потребувала вдосконалення, уточнення та змін.

Проте зрушення в цьому напрямкові сталися лише після утвердження при владі М. Хрущова. Про певну внутрішню трансформацію управлінських структур та посилення їхньої ролі в управлінні свідчили його намагання зберегти вплив на номенклатуру, послабивши адміністративний контроль над її діями. Якщо за доби пізнього сталінізму діяв жорсткий механізм покарань відносно порушників номенклатурних норм, то хрущовська доба

принесла помітну лібералізацію. Про це свідчить діяльність Комітету Партійного Контролю ЦК ВКП(б) / КПРС. За підрахунками О. Калініної, у 1950 р. негативний для чиновників підсумок мав розгляд 98,4% розглянутих персональних справ, а в 1956 р. – тільки 43%. До всього покарання пом'якшали. Раніше, скажімо, за приховування біографічних даних апаратника зазвичай виключали з партії, а від середини 1950-х рр. практикувалися переведення в кандидати в члени партії чи оголошення суворої догани (Калинина, 2007: 13).

Сказане безпосередньо стосується відбору та просування управлінських одиниць. Номенклатура підлягала багаторівневому контролю, але після війни чистки, реорганізації тощо не створили ефективного механізму захисту професіоналізму чиновників від впливу дилетантських мас. Механізм призначення на номенклатурні посади базувався як на потенціях, що впливали з попередніх заслуг кандидата, так і на практичній перевірці його роботи без затвердження в номенклатурному спискові.

Процедура кадрових призначень була напівсекретним дійством, тому складно відстежити всі ланцюжки схеми допуску в номенклатуру. Про зазначену практику можна говорити тільки на підставі опосередкованих даних. Так, інспектор ЦК КПУ М. Бондарев у липні 1953 р. описав послідовність добору секретарів колгоспних парторганізацій у Волинській області. За дорученням ЦК він разом із двома працівниками відбув у Луцьк, прослухавши перед тим інструктаж секретаря ЦК О. Кириченка. Облаштувавшись, вони направили в кожен район працівників обкому, котрі оперативно здійснили відбір кандидатур. Після вивчення документів та співбесід, на які запрошували секретарів райкомів, одних рекомендували, когось відхилили, повторивши процедуру. Так відібрали 115 осіб із необхідних 132-х. Згодом провели ще один відбір. Кожну з кандидатур розглянув завідуючий відділом партійних, профспілкових та комсомольських органів ЦК і доповів секретареві цього органу. Потім обком провів відповідні вибори в партійних організаціях (ЦДАГО України.

Ф. 1. Оп. 24. Спр. 2945. Арк. 237 – 239). В описаному випадкові йдеться про рекрутування найнижчої ланки партноменклатури – секретарів колгоспних організацій КПУ. Звичайно, прискіпливіше вели відбір кадрів районно-обласної управлінської організації.

Таким чином, номенклатура, оберігаючи канони власної кланової ідентичності, переймалася стабільністю апаратних структур, прагнучи на консервативних засадах захищати корпоративність і обмежувати приплив свіжих сил. Традиційною формою самозахисту була система номенклатурних переміщень, за якої кожен, хто потрапляв в «обойму» (синтаксична форма, народжена в післявоєнні роки) апаратників, одержував належний імунітет щодо власної кар'єри та гарантії перебування в чиновницькій когорті.

У разі втрати номенклатурником посади його намагалися працевлаштувати. Так, Львівський обком у березні 1952 р. інформував ЦК КП(б)У про долю 15 скорочених номенклатурних працівників: 11 із них обійняли посади номенклатурного рівня, 3 ще не були забезпечені роботою і лише 1 працював будівельником (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 24. Спр. 2609. Арк. 60 – 61). Так представники апаратних структур займали все активніші позиції в кадрових переміщеннях. Разом із тим номенклатурні ланки створювали собі відповідний імідж захисників власних кадрів, що в умовах повоєнної дійсності високо поцінювалося навіть пересічними громадянами й викликало у них підсвідому повагу до керівних органів.

Післявоєнна доба свідчить: найпопулярнішим способом позбавлення номенклатурного працівника посади за те, що не справився, скомпрометував себе, порушив настанови тощо, було перекидання на іншу апаратну роботу. Часто це був рух лінією «партія – ради – господарські або громадські структури». Нерідко «штрафники» одержували аналогічні посади в інших регіонах.

Системну солідарність управлінців фіксувала газета «Социалистический Донбасс»: «Деякі недостойні працівники, одного разу потрапивши в

номенклатуру керівних кадрів, пересуваються з однієї відповідальної ділянки на іншу й усюди, як правило, провалюють роботу. Директор Волноваського млина тов. Козлов працював у свій час головою колгоспу, потім головою сільради. Але на всіх посадах він виявив себе нездатним працівником. Лише нещодавно бюро Волноваського райкому партії ухвалило, нарешті, рішення про зняття його з роботи. Таких прикладів немало» (Правильно, 1953).

Красномовним видається датований 1950 р. лист секретаря ЦК КП(б)У З. Сердюка до ЦК ВКП(б): «Перший секретар Димерського райкому партії Київської області Пальчиковський не справляється з обов'язками. Намічаємо перевести його головою райвиконкому (на виборну посаду! – П.К.). Просимо дозволити» (ЦДАГО України. Ф. 1. Оп. 30. Спр. 2062. Арк. 96). Зі сказаного випливає, що компартійні комітети вважали одним із завдань вирішення кадрових питань не лише в своїх структурах, а й у державно-господарських відомствах, незалежно від того, як це узгоджувалося з правовими канонами. Адже звільнених апаратних діячів слід було працевлаштувати в менш престижних, але номенклатурних службах.

Формально картина кадрових призначень виглядала цілком демократично. Специфічність рекрутування номенклатури полягала в тому, що первісно відбір проводився «із народу» – переважно серед робітників і селян, лише потім елітний відсів насправді ставав цілком закритим (Траверсе, 2010: 93).

Висновки. По суті номенклатура післявоєнної доби розробила автономну нормативну систему власного поповнення, котра набула довершених форм у пізніші часи. Із метою самозбереження та саморегуляції вона жорстко кодувала поведінку як членів корпорації, так і нових призначенців, котрі погоджувалися на такі правила поведінки. В основі регламенту лежала можливість апаратних авторитетів присвоювати посади тим кандидатам, котрі відповідали психологічним і світоглядним

прерогативам бюрократії. Так постало своєрідне «номенклатурне право», котре гарантувало рекрутування відбірного поповнення чиновницьких лав і відповідало інтересам апаратних груп. Кадрова номенклатурна деспотія управлінців діяла ефективно (Коржихина, 1994: 37 – 38).

Потрапляння в номенклатурну систему навіть не підготовленої до керівної роботи людини залишало, проте, для неї шанс на адаптацію в апаратному середовищі. Така особа первісно мала перевагу в кадровому відборі щодо інших, які були поза номенклатурною увагою. Виводити її з переліку «своїх» було не вигідно самій номенклатурі: поза її впливом опинився б працівник, уже обізнаний з тонкощами бюрократичної кухні й одночасно ображений номенклатурною системою, тож здатний завдати їй певної шкоди. Крім того, вилучення з номенклатурної команди її елемента означало потенційний конфлікт із тим, хто протезував цьому кандидатові завдяки неписаній квоті призначень. До всього кожне відлучення від верстви управлінців створювало прецедент, чого номенклатурники побоювалися.

Отже, як особливість формування керівних кадрів післявоєнної України слід відзначити консервацію номенклатури в соціумі, набуття її ланками певної самостійності та успішний пошук варіантів корпоративного самозахисту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

Афанасьев, 1997 – Афанасьев М.Н. Клиентелизм и российская государственность. М., 1997. 301 с.

Афанасьев, 2000 – Афанасьев М.Н. Клиентелизм и российская государственность: Исследование клиентарных отношений, их роли в эволюции и упадке прошлых форм российской государственности, их влияния на политические институты и деятельность властвующих групп в современной России. 2-е изд., доп. М., 2000. 318 с.

Ашин, 2008 – Ашин Г.К. Мировое элитное образование. М., 2008. 360 с.

Баран, 1992 – Баран В.К. Україна після Сталіна: Нарис історії 1953 – 1985 рр. Львів, 1992. 124 с.

Баран, 2003 – Баран В.К. Україна: новітня історія (1945 – 1991 рр.). Львів, 2003. 670 с.

Брегеда, 2010 – Брегеда М.В. Процес десталінізації і суспільні настрої українського населення у 1953 – 1964 рр. Миколаїв, 2010. 187 с.

Восленский, 1991 – Восленский М.С. Номенклатура. Господствующий класс Советского Союза. М., 1991. С. 146.

Гаман-Голутвина, 2006 – Гаман-Голутвина О.В. Политические элиты России: вехи исторической эволюции. М., 2006. 448 с.

Гимпельсон, 1998 – Гимпельсон Е.Г. Советские управленцы 1917–1920 гг. М., 1998. 259 с.

Горбул, 1989 – Горбул А.Д. Научные основы кадровой политики КПСС. К., 1989. 171 с.

Даниленко, 2008 – Даниленко В. Політичні зміни в СРСР і Україні в період Хрущовської «відлиги». Україна ХХ ст.: культура, ідеологія, політика. Випуск 14. К., 2008. С. 3–17.

Даниленко, 2011 – Даниленко В. Спроби «соціалізації» радянської економіки в роки хрущовської «відлиги» (1955 – 1965 рр.) // Україна ХХ ст.: культура, ідеологія, політика. Збірник статей / Відп. ред. В.М. Даниленко. К., 2011. Вип. 16. С. 5 – 20.

ДАХО - Державний архів Харківської області.

Джилас, 1992 – Джилас М. Лицо тоталитаризма: Пер. с сербо-хорв. М., 1992. 544 с.

Дорошко, 2004 – Дорошко М.С. Компарти́но-державна номенклатура УСРР у 20 – 30-ті роки ХХ століття: соціоісторичний аналіз. К., 2004. 154 с.

История, 1996 – История России. XX век / А.Н. Боханов, М.М. Горинов, В.П. Дмитренко и др. М., 1996. С. 471.

Калинина, 2007 – Калинина О.Н. Формирование и эволюция партийно-государственной номенклатуры Западной Сибири в 1946 – 1964 гг.: автореф. ... дис. канд. ист. наук. Новосибирск, 2007. 319 с.

Коржихина, 1994 – Коржихина Т.И. Советское государство и его учреждения: ноябрь 1917 г.–декабрь 1991 г. М.,1994. 418 с.

Королев, 1991 – Королев С.А. Искус корпоративности и мутации системы: советская бюрократия в структурах политической власти. М., 1991. 206 с.

Мохов, 2003 – Мохов В.П. Региональная политическая элита России (1945–1991 гг.). Пермь, 2003. 238 с.

Мохов, 1995 – Мохов В.П. Региональная политическая элита: к определению содержания понятия. Пермь, 1995. 238 с.

Никита, 1999 – Никита Сергеевич Хрущев. Два цвета времени: Документы из личного фонда Н.С. Хрущева: В 2-х томах; Открытый архив: Справочник опубликованных документов по истории России XX века из государственных и семейных архивов (по отечественной журнальной периодике и альманахам. 1985 – 1996 гг.) / Сост. И.А. Кондакова. 2-е изд, доп. и испр. М., 1999. 303 с.

Оболонский, 1993 – Оболонский А.В. Бюрократия и бюрократизм (к теории вопроса) // Государство и право. 1993. № 12. С. 88–98.

Оболонский, 2002 – Оболонский А.В. Человек и власть: перекрестки российской истории. М., 2002. 416 с.

Охотский, 2002 – Охотский Е.В. Государственная служба в парламенте: Отечественный и зарубежный опыт. М., 2002. 400 с.

Охотский, 1996 – Охотский Е.В. Политическая элита и российская действительность. М., 1996. 286 с.

Пастухов, 1993 – Пастухов В.Б. От номенклатуры к буржуазии: «новые русские». Полис. 1993. №2. С. 49 – 56.

Правильно, 1953 – Правильно подбирать и воспитывать кадры // Социалистический Донбасс. 1953. 17 апреля.

Сажин, 1989 – Сажин А.И. Кадровая политика КПСС: история и современность. М. 1989. 64 с.

Сушков, 2009 – Сушков А.В. Президиум ЦК КПСС в 1957 – 1964 гг.: личности и власть. науч. ред. А.В. Сперанский; Институт истории и археологии Уро РАН. Екатеринбург, 2009. 386 с.

Траверсе, 2010 – Траверсе О.О. Політичне лідерство та керівництво доби «ліберального» тоталітаризму в СРСР. К., 2010. 268 с.

Україна, 2007 – Україна: політична історія. XX – початок XXI ст. Редрада: В.М. Литвин (голова) та ін. Редкол.: В.А. Смолій, Ю.А. Левенець (співголови) та ін. К., 2007. 1028 с.

ЦДАГО України - Центральний державний архів громадських об'єднань України.

REFERENCES

Afanasev, 1997 – Afanasev M.N. Klientelizm i rossiyskaya gosudarstvennost. [Clientelism and Russian statehood]. М., 1997. 301 s. [in Russian].

Afanasev, 2000 – Afanasev M.N. Klientelizm i rossiyskaya gosudarstvennost: Issledovanie klientarnyih otnosheniy, ih roli v evolyutsii i upadke proshlyih form rossiyskoy gosudarstvennosti, ih vliyaniya na politicheskie instituty i deyatel'nost vlastvuyuschih grupp v sovremennoy Rossii. [Clientelism and Russian statehood: The study of client relations, their role in the evolution and decline of past forms of Russian statehood, their influence on political institutions and the activities of power groups in modern Russia]. 2-e yzd., dop. М., 2000. 318 s. [in Russian].

Ashin, 2008 – Ashin G.K. Mirovye elitnoye obrazovanie. [World elite education]. М., 2008. 360 s. [in Russian].

Baran, 1992 – Baran V.K. Ukraina pislia Stalina: Narys istorii 1953 – 1985 rr. [Ukraine after Stalin: An Essay on the History of 1953–1985]. Lviv, 1992. 124 s. [in Ukrainian].

Baran, 2003 – Baran V.K. Ukraina: novitnia istoriia (1945 – 1991 rr.). [Ukraine: modern history (1945 – 1991)]. Lviv, 2003. 670 s. [in Ukrainian].

Breheda, 2010 – Breheda M.V. Protses destalinizatsii i suspilni nastroi ukrainskoho naseleattia u 1953 – 1964 rr. [The process of de-Stalinization and public sentiment of the Ukrainian population in 1953 – 1964]. Mykolaiv, 2010. 187 s. [in Ukrainian].

Voslenskiy, 1991 – Voslenskiy M.S. Nomenklatura. Gospodstvuyuschiy klass Sovetskogo Soyuza. [Nomenclature. The ruling class of the Soviet Union]. M., 1991. S. 146. [in Russian].

Gaman-Golutvina, 2006 – Gaman-Golutvina O.V. Politicheskie elityi Rossii: vehi istoricheskoy evolyutsii. [The political elite of Russia: milestones of historical evolution]. M., 2006. 448 s. [in Russian].

Gimpelson, 1998 – Gimpelson E.G. Sovetskie upravlentysi 1917–1920 gg. [Soviet managers in 1917–1920]. M., 1998. 259 s. [in Russian].

Horbul, 1989 – Horbul A.D. Nauchnye osnovy kadrovoi polityky KPSS. [Scientific basis of the personal policy of the CPSU]. K., 1989. 171 s. [in Ukrainian].

Danylenko, 2008 – Danylenko V. Politychni zminy v SRSR i Ukraini v period Khrushchovskoi «vidlyhy». Ukraina XX st.: kultura, ideolohiia, polityka. [Political changes in the USSR and Ukraine during Khrushchev's "thaw". Ukraine XX century: culture, ideology, politics]. Vypusk 14. K., 2008. S. 3–17. [in Ukrainian].

Danylenko, 2011 – Danylenko V. Sproby «sotsializatsii» radianskoï ekonomiky v roky khrushchovskoi «vidlyhy» (1955 – 1965 rr.) // Ukraina XX st.: kultura, ideolohiia, polityka. Zbirnyk statei. [Attempts to «socialize» the Soviet economy during Khrushchev's «thaw» (1955 – 1965)] / Vidp. red. V.M. Danylenko. K., 2011. Vyp. 16. S. 5 – 20. [in Ukrainian].

Djilas, 1992 – Djilas M. Litso totalitarizma [Face of totalitarianism]: Per. s serbo-horv. M., 1992. 544 s. [in Russian].

Doroshko, 2004 – Doroshko M.S. Kompartiino-derzhavna nomenklatura USRR u 20 – 30-ti roky XX stolittia: sotsioistorychnyi analiz. [Communist-state nomenclature of the Ukrainian SSR in the 20th and 30th years of the XX century: socio-historical analysis]. K., 2004. 154 s. [in Ukrainian].

Istoriya, 1996 – Istoriya Rossii. XX vek [History of Russia. XX century] / A.N. Bohanov, M.M. Gorinov, V.P. Dmitrenko i dr. M., 1996. S. 471. [in Russian].

Kalinina, 2007 – Kalinina O.N. Formirovanie i evolyutsiya partiynogosudarstvennoy nomenklatury Zapadnoy Sibiri v 1946 – 1964 gg.: avtoref. ... dis. kand. ist. nauk. [Formation and evolution of the party-state nomenclature of Western Siberia in 1946 – 1964: Abstract. ... dis. cand. ist sciences.]. Novosibirsk, 2007. 319 s. [in Russian].

Korjihina, 1994 – Korjihina T.I. Sovetskoe gosudarstvo i ego uchrejdeniya: noyabr 1917 g.–dekabr 1991 g. [Soviet state and its institutions: November 1917 – December 1991]. M., 1994. 418 s. [in Russian].

Korolev, 1991 – Korolev S.A. Iskus korporativnosti i mutatsii sistemy: sovetskaya byurokratiya v strukturah politicheskoy vlasti. [Temptation of corporatism and the mutation of the system: the Soviet bureaucracy in the structures of political power]. M., 1991. 206 s. [in Russian].

Mohov, 2003 – Mohov V.P. Regionalnaya politicheskaya elita Rossii (1945–1991 gg.). [Regional political elite of Russia (1945–1991)]. Perm, 2003. 238 s. [in Russian].

Mohov, 1995 – Mohov V.P. Regionalnaya politicheskaya elita: k opredeleniyu soderjaniya ponyatiya. [Regional political elite: to the definition of the content of the concept]. Perm, 1995. 238 s. [in Russian].

Nikita, 1999 – Nikita Sergeevich Hrushev. Dva tsveta vremeni: Dokumentyi iz lichnogo fonda N.S. Hrusheva [Two colors of time: Documents from the personal fund of N.S. Khrushchev]: V 2-h tomah; Otkryityiy arhiv: Spravochnik opublikovannykh dokumentov po istorii Rossii XX veka iz gosudarstvennykh i semeynykh arhivov (po otechestvennoy jurnalnoy periodike i

almanaham. 1985 – 1996 gg.) / Sost. I.A. Kondakova. 2-e uzd, dop. i ispr. M., 1999. 303 s. [in Russian].

Obolonskiy, 1993 – Obolonskiy A.V. Byurokратиya i byurokratizm (k teorii voprosa) [Bureaucracy and bureaucratism (to the theory of the question)] // Gosudarstvo i pravo. 1993. № 12. S. 88–98. [in Russian].

Obolonskiy, 2002 – Obolonskiy A.V. Chelovek i vlast: perekrestki rossiyskoy istorii. [Man and power: the crossroads of Russian history]. M., 2002. 416 s. [in Russian].

Ohotskiy, 2002 – Ohotskiy E.V. Gosudarstvennaya sluzhba v parlamente: Otechestvennyiy i zarubejnyiy opyt. [Public service in parliament: Domestic and foreign experience]. M., 2002. 400 s. [in Russian].

Ohotskiy, 1996 – Ohotskiy E.V. Politicheskaya elita i rossiyskaya deystvitelnost. [Political elite and Russian reality]. M., 1996. 286 s. [in Russian].

Pastuhov, 1993 – Pastuhov V.B. Ot nomenklaturyi k burjuazii: «novyie russkie». [From the nomenclature to the bourgeoisie: «new Russians»]. Polis. 1993. №2. S. 49 – 56. [in Russian].

Pravilno, 1953 – Pravilno podbirat i vospityivat kadryi [Correctly pick and educate frames] // Sotsialisticheskiy Donbass. 1953. 17 aprelya. [in Russian].

Sajin, 1989 – Sajin A.I. Kadrovaya politika KPSS: istoriya i sovremennost. [Personnel policy of the CPSU: history and modernity]. M. 1989. 64 s. [in Russian].

Sushkov, 2009 – Sushkov A.V. Prezidium TSK KPSS v 1957 – 1964 gg.: lichnosti i vlast [Presidium of the Central Committee of the CPSU in 1957-1964: personality and power]. Nauch. red. A.V. Speranskiy; Institut istorii i arheologii Uro RAN. Ekaterinburg, 2009. 386 s. [in Russian].

Traverse, 2010 – Traverse O.O. Politychne liderstvo ta kerivnytstvo doby «liberalnoho» totalitaryzmu v SRSR. [Political leadership and management of the era of «liberal» totalitarianism in the USSR]. K., 2010. 268 s. [in Ukrainian].

Ukraina, 2007 – Ukraina: politychna istoriia. XX – pochatok XX st. [Ukraine: Political History. XX – the beginning of the XXI century]. Redrada:

V.M. Lytvyn (holova) ta in. Redkol.: V.A. Smolii, Yu.A. Levenets (spivholovy) ta in. K., 2007. 1028 s. [in Ukrainian].

TsDAHO Ukrainy - Tsentralnyi derzhavnyi arkhiv hromadskykh obiednan Ukrainy [Central State Archive of Public Associations in Ukraine]. [in Ukrainian].