

© 2020 г.

**А.В. НОВОКРЕЩЁНОВ**

## **НОМЕНКЛАТУРА КАК КАДРОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ И МЕХАНИЗМ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (по поводу статьи Ю.А. Нисневича)**

---

*НОВОКРЕЩЁНОВ Александр Васильевич – доктор социологических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Сибирского института – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Новосибирск, Россия (novokreschenovAV@gmail.com).*

---

**Аннотация.** Статья написана в плане дискуссии с профессором Ю.А. Нисневичем по статье «Регенерация номенклатуры как правящего социального слоя в постсоветской России» (СОЦИС, № 8 за 2018 г.). В конце 1980-х – начале 1990-х гг. на волне перестройки и гласности в нашей стране шел активный процесс «разоблачения преступлений» советского периода. Много критики досталось номенклатуре, которую, с легкой руки бывшего работника ЦК КПСС М.С. Восленского, рассматривали как новый эксплуататорский класс СССР. Ю.А. Нисневич принимает такое понимание номенклатуры и показывает процесс якобы регенерации этого слоя в современных условиях в неизменном и даже более криминализованном виде. Не соглашаясь с таким подходом, автор показывает его ошибочность и считает неуместным связывать нынешний правящий слой с советской номенклатурой. Реально это была кадровая технология, связанная с ответственностью партийных комитетов за утверждение в должности и деятельность хозяйственных руководителей и руководителей социальных учреждений в части выполнения ими государственных планов и решения социальных вопросов.

**Ключевые слова:** номенклатура • социальный правящий слой • кадровая технология • партийная работа • партийные комитеты

**DOI:** 10.31857/S013216250008331-7

Статья профессора Ю.А. Нисневича «Регенерация номенклатуры как правящего социального слоя в постсоветской России» вернула меня в конец 1980-х – начало 1990-х гг. Поразительно, неужели пропагандистская конструкция, тогда направленная на разрушение общественного сознания, работает до сих пор? Полагая журнал наиболее подходящим местом для дискуссий, считаю необходимым донести до читателей СОЦИСа иную точку зрения по данному вопросу.

**Представление о советской номенклатуре как заблуждение.** Пафос моего оппонента понятен для конца 1980-х – начала 1990-х гг. В то время под знаменем перестройки, гласности и нового мышления шел процесс ниспровержения коммунистических догм, форм и методов работы КПСС. Номенклатура представлялась многими авторами как эксплуататорский класс. Некоторые мои знакомые и даже родственники, узнав, что я входил в состав областной партноменклатуры, отворачивались от меня, прерывая всякие отношения.

Классической работой, разоблачающей номенклатуру, стала книга М.С. Восленского [Восленский, 2005]. Книга, на мой взгляд, весьма слабая с научной, социологической точки

зрения, представляющая собой откровения неудачливого работника аппарата ЦК КПСС. Автор не постеснялся прибегнуть в качестве методологической основы к ленинской теории классов. В книге полно дешевой спекуляции. Особенно трогает меню цэковской столовой: посмотрел бы Восленский сейчас меню столовой Госдумы. Номенклатура изображалась как гигантский организм-паразит, пожирающий народное достояние. Обвиняя представителей номенклатуры во всех смертных грехах, Нисневич ссылается на М. Джиласа как на истину в последней инстанции [Джилас, 1992]. Целесообразнее было бы поработать с архивами (многое уже в Интернете), побеседовать с живыми людьми. Или, по мнению Нисневича, бывший руководящий состав партии и государства – сплошные мошенники и мерзавцы? Думаю, никто не заподозрит профессора Г.Х. Попова в преклонении перед номенклатурой. А у него совсем иное представление о государственных иерархах советской эпохи. В статье «С точки зрения экономиста» он дал собирательный образ руководителя, для которого характерны: «правдивость, высочайшая культура в работе, технологическая грамотность, четкость в каждой мелочи» [Попов, 1987: 27–39].

Мне довелось работать под руководством Е.К. Лигачева, когда он был первым секретарем Томского обкома КПСС. Это человек выдающихся способностей, организаторского таланта и трудолюбия. Его неутомимая повседневная работа на благо области заиграла работников аппарата. Для нас было совершенно нормальным работать с 9 утра до 10 вечера, причем не менее 10 дней в месяц в районах области. А он почти ежедневно по-рабочему одетый, в сапогах, на УАЗике, а то и на вертолете объезжал строительные объекты, нефтегазопромыслы, лесозаготовки, сельхозпредприятия. Хватало у него времени и для научно-образовательных учреждений, и для объектов культуры. В результате если ко времени его прихода в Томск из промышленных предприятий в городе были лишь спичечная и карандашная фабрики, то ко времени его перевода на работу в Москву Томск был городом трех академий наук, на его территории работали десятки предприятий, производивших высокотехнологичную продукцию, работал крупнейший в стране нефтехимический комбинат. Томичи избирали его, когда он был старше 80 лет, депутатом Государственной думы РФ. А когда возник вопрос о присвоении аэропортам имен самых уважаемых людей, томичи предложили Лигачева, но он от этого предложения отказался. Замечу: в личной жизни Лигачев был предельно скромен: занимался спортом, жил в небольшом деревянном доме на окраине города. Он и сейчас, в 96 лет, крепок и умом, и телом. Это пример одного из представителей партноменклатуры.

**Сущность и организационная структура номенклатуры.** Номенклатура вовсе не бюрократическая структура, как пишет Нисневич. Номенклатура должностей не была однородной. Партноменклатура в ее составе занимала незначительную часть, и делилась она на основную и учетно-контрольную. На примере Новосибирской области, основная включала выборные должности секретарей обкома, горкомов и райкомов партии, которые утверждались вышестоящими органами, соответственно ЦК КПСС, бюро обкома КПСС. Секретари – не бюрократия, это выборные должности. В состав учетно-контрольной партноменклатуры входили руководящие работники обкома КПСС. Что касается бюрократии в веберовском смысле, то это низовой состав аппаратов, «офисный планктон», не имеющий никаких прав, одни обязанности. На 1 января 1985 г. в утверждаемой Новосибирским обкомом номенклатуре числился 331 чел., в том числе 148 чел. – аппарат обкома КПСС (секретари обкома входили в номенклатуру ЦК КПСС), 127 чел. – секретари горкомов и райкомов партии и 56 человек – секретари первичных партийных организаций крупнейших предприятий промышленности, строительства, транспорта и связи. Еще меньше партноменклатура горкомов, райкомов партии<sup>1</sup>.

**Отбор и подготовка руководящих кадров в советский период.** Мне приходится заниматься исследованием кадрового состава органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления. Должен сказать, организация кадровой

<sup>1</sup> ГАНО, фонд № П-4. URL: e-archive.nso.ru (дата обращения: 14.09.2019).

работы в советское время была поставлена существенно лучше, чем сейчас. Нисневич утверждает: формирование кадрового состава органов власти в советское время осуществлялось исключительно на основе принципа личной преданности и идеологической благонадежности. Это примитивное и тенденциозное понимание сути дела. Как же тогда строились города, гигантские предприятия выпускали продукцию, работали институты, театры, создавалось современное вооружение, осваивались природные ресурсы? Все это делалось само собой? Можно думать, в партийных комитетах сидели тупые, безграмотные «номенклатурщики», задачей которых было душить инициативу и не давать развернуться умным, деловым и глубокопорядочным людям, которые находились вне партийных комитетов.

Отбор кадров в партийные органы и на руководящую работу шел исключительно по деловым и профессиональным качествам. К 1985 г. в Новосибирской области 98% секретарей партийных комитетов всех уровней имели высшее образование, по преимуществу техническое или сельскохозяйственное. В конце 1980-х и в девяностые на митингах звучал лозунг «Партия, дай порулить». И давали. В аппарате правительства Е.Т. Гайдара было немало людей, которых Р.И. Хасбулатов называл мальчиками в розовых штанишках. Были и другие, озабоченные исключительно собственным обогащением. В статье Нисневича об этом хорошо сказано.

На партийную работу отбор кадров осуществлялся на основе сложнейшего механизма. Изучались природные данные, способность к руководящей работе, которая выявлялась посредством наблюдения за работой в пионерской и комсомольской организациях. Для того чтобы успешно руководить, нужны природные данные и постоянные тренировки. В работе молодежных организаций естественным путем шла селекция, выявлялись лидеры. После окончания вуза и трех лет обязательной отработки их могли рекомендовать на работу (естественно, по желанию) либо в райком комсомола, либо, если это молодой член партии, в райком партии. Это не блат и не аскрипция, а результат показанной на практике способности человека брать на себя ответственность за конкретное дело. Тем, кто на партийной работе показывал успешные результаты, предоставлялась возможность пройти обучение в Высшей партийной школе (ВПСШ), а для самых перспективных в АОН при ЦК КПСС.

Это мы говорим об аппарате партийных комитетов. Но номенклатура – это не парт-аппарат и даже не секретарский состав партийных комитетов. Партноменклатура в общих номенклатурных списках обкомов партии составляла около 30%. В горкомах и райкомах и того меньше. А кто же остальные 70%? На мой взгляд, это и есть, собственно, номенклатура. Как правильно сказано в словаре, это перечень руководящих должностей, назначение на которые утверждалось партийными органами [Большой энциклопедический..., 1997: 745]. «Утверждалось», не назначалось, как считает Нисневич, партийными органами. Назначение осуществлялось руководящими органами внутри каждого ведомства.

**Главное – распоряжение собственностью от имени государства.** Попробуем разобраться. Для этого надо обратиться к элементарным понятиям экономики. «Собственность» включает владение, пользование и распоряжение. В условиях всеобщей государственной собственности декларировалось: всем *владеет* народ. Все – это «никто», это чистая декларация. Что касается *пользования*, то все в той или иной степени пользовались государственным имуществом; конечно, не в равной степени. Номенклатура, как правильно отметил Нисневич, в большей степени, чем другие. Но главное не в этом, а в том, кто распоряжается госсобственностью.

Собственность государственная, а государство есть абстракция – «политическая организация общества с определенной формой правления» [там же, 1997: 301]. Госсобственность – земля, недра, заводы, фабрики, совхозы, учебные заведения, больницы, транспорт и т.д. – это конкретно, материально и имеет цену. Все это должно эффективно работать. Именно поэтому государство (партия здесь выступает как важнейшая государственная сила) создает своеобразный институт, условно говоря, уполномоченных,

которые от имени государства распоряжаются этой собственностью. Таким образом, общество поделилось на две части: на тех, кто распоряжается частью госсобственности, и тех, кто не распоряжается. Получение руководящей должности означало получение реального права на распоряжение частью государственной собственности, вхождение в класс, условно говоря, «собственников».

Система распоряжения госсобственностью имела сложную многоступенчатую структуру, многоярусный аппарат, верхушка которого – номенклатура ЦК КПСС. В ее состав входили руководители ключевых учреждений, обеспечивающих стабильность политической системы: руководители СМИ, театров, вузов и т.д.

Но главное – производственные объекты. В номенклатуру ЦК входили руководители крупнейших предприятий оборонного комплекса, неподвластные областному начальству. Кроме того, в состав номенклатуры ЦК входили председатель облисполкома, его заместители, ряд руководителей отраслевых управлений, ведомств. Включение в номенклатуру ЦК хозяйственных руководителей, которые обеспечивали экономический и военный потенциал страны, давало возможность партии непосредственно руководить экономической политикой из центра. Все остальные объекты находились в поле ответственности обкома КПСС. По данным П.Ю. Кузнецовой, в номенклатуру Пермского обкома КПСС входило 2097 должностей: руководители предприятий промышленности, строительства, транспорта, связи, крупных социальных объектов [Кузнецова, 2004: 32]. Все они распоряжались от имени государства госсобственностью. За подбор и расстановку кадров отвечали партийные комитеты. В их задачу входило утвердить то или иное лицо в должности, а это значит взять на себя ответственность за его работу, которая выражалась в выполнении показателей государственного плана. Если предприятие не выполняло план, руководитель допускал ошибки, правонарушения, то за это нес персональную ответственность секретарь партийного комитета области, принявший решение о его утверждении в должности.

Мне довелось несколько лет работать секретарем сельского райкома партии в 1980-е гг. Решение об утверждении руководителя предприятия всякий раз заставляло меня думать, проверить кандидатуру по всей цепочке его прошлой работы, убедиться в профессионализме и только тогда, рискуя головой, принять решение об утверждении. О каком кумовстве, личной преданности можно говорить, если любой промах такого «кума» чреват был крахом карьеры – моей. Следует добавить еще, что каждый мой шаг и деятельность руководителей всех уровней контролировались «доброжелателями». Письма «наверх» шли потоком, социальный контроль не ослабевал ни на один день.

**Управление районом.** Не все понимают, как складывались отношения между тремя субъектами власти и управления в советское время: партийным, советским, хозяйственным. Район в данном случае – это микромодель области и страны в целом. Наиболее очевидным ресурсом власти являются деньги и материальные ресурсы; ими распоряжались хозяйственные руководители. Это вызывало у них искушение не только распоряжаться, но и владеть, пользоваться в полной мере. У райисполкома тоже были финансовые средства, они формировались на основе утвержденной облпланом сметы расходов, отступлений при расходовании средств не допускалось. Социалка в селах во многом держалась не на бюджете, а на средствах, выделяемых хозяйственными руководителями. Приходилось видеть, как председатель сельсовета стоял в очереди на прием к директору совхоза, чтобы попросить шифера на ремонт крыши сельсовета. У партийных комитетов никаких финансовых и материальных ресурсов не было. Зря искали «золото партии», его не было ни на районном уровне, ни на всесоюзном. Напрасно покончил с собой управляющий делами ЦК КПСС Н.И. Кручина, предьявить ему было нечего.

На чем держалась власть райкома партии? У директора совхоза есть и деньги, и транспорт, и жилье, и рабочие, и власть над всем этим, но сам он утверждался в должности и контролировался партийным комитетом; существовала норма права контроля деятельности администрации партийными организациями. Если ты распоряжаешься, но

не владеешь и не являешься собственником, невольно чувствуешь себя неполноценным. Такую природу человека отменить нельзя. Райком партии мог поставить на должность, снять с должности, указать, наказать и т. д. Разумеется, в подобной ситуации больше всего, о чем мечтал руководитель, это освободиться от партийной опеки. Когда Горбачев выдвинул идею избирать руководителей предприятий на альтернативной основе, власть партийных комитетов зашаталась, а в последующем полностью выпала из их рук. В 1990 г., почувствовав свободу, руководители предприятий сразу устремились акционироваться, что в принципе им давало право не только распоряжаться, но и владеть, пользоваться всем в полном объеме. Такова была логика событий. Когда говорят, что в начале 1990-х гг. в стране произошла номенклатурная революция, я полностью согласен. Среди тех, кто мечтал сбросить с себя партийный контроль, были хозяйственные руководители. Идеи строительства коммунизма к концу восьмидесятых годов никого не интересовали. Первый секретарь райкома, как и первый секретарь обкома (Е.К. Лигачев тому яркий пример), занимались главным образом производственной деятельностью, подбором, расстановкой и организацией работы руководителей. В этом и состоял механизм управления.

**Нет КПСС – нет и номенклатуры.** Если говорить о постсоветском периоде, здесь я во многом согласен с автором – действительно идет процесс приватизации власти, должностей государственной, гражданской и муниципальной службы. Идет откровенное сращивание бизнеса и власти. В советский период такая связь партийных комитетов с хозяйственными руководителями не допускалось. Этому противостоял номенклатурный метод работы с кадрами. Права О.В. Крыштановская, инкорпорация в советскую номенклатуру жестко регламентировалась и контролировалась внутренним ее жестким иерархически организованным стержнем – монополюбно правящей КПСС [Крыштановская, 2005: 103–109]. Следует пояснить это замечание: включение в номенклатурный список каждого лица ставило партком в положение ответственного за результаты работы и поведение этого лица перед вышестоящим органом. Нынешний правящий социальный слой ничего общего с номенклатурой не имеет.

Читая статью Нисневича и во многом сочувствуя пафосу ее автора, я все ждал, когда будет дан ответ на сакраментальный российский вопрос: «Что делать?» Ответа не последовало. Более того, ждать «восстания масс» не приходится. Характерные, по мнению автора, черты «советского простого человека», такие как «черная, злобная зависть к чужим успехам», ксенофобия, приверженность к эгалитаризму по-советски как «равенству в нищете», не только сохранились, но, считает автор статьи, заметно усилились. Сформировалась, пишет Нисневич, однородная социальная среда, в которой «человек советский» составил подавляющее типологическое большинство, тяготеющее если не к тотальному государству, то к государству как всезнающему и всеильному институту социального принуждения, приверженного наведению порядка «твердой рукой» [Нисневич, 2018: 147–148]. С таким народом, надо полагать, позитивных перемен не дожидаться. К концу статьи автор все-таки находит выход из сложившейся, как он считает, катастрофической ситуации: «провести очищение всей системы публичной власти от ее представителей» [Нисневич, 2018: 151]. Это знакомо, это уже было после «прохождения точки бифуркации, порожденной глубоким социальным кризисом» в 1917 г.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Большой энциклопедический словарь. СПб.: Норинт, 1997.  
Восленский М.С. Номенклатура. М.: Захаров, 2005.  
Джилас М. Лицо тоталитаризма. М.: Советская Россия, 1992.  
Крыштановская О. Анатомия российской элиты. М.: Захаров, 2005.  
Кузнецова П.Ю. Документы региональных комитетов КПСС как источник исследования процессов позднесоветской модернизации // Народ и власть: исторические источники и методы исследования: Мат. XVI науч. конф., январь, 2004. М.: РГГУ, 2004. С. 32.

Нисневич Ю.А. Регенерация номенклатуры как правящего социального слоя в постсоветской России // Социологические исследования. 2018. № 8. С.144–151.

Попов Г.Х. С точки зрения экономиста (О романе А. Бека «Новое назначение») // Наука и жизнь.1987. № 4. С. 27–39.

Статья поступила: 30.09.19. Принята к публикации: 28.10.19.

## NOMENCLATURE AS PERSONNEL TECHNOLOGY AND A MECHANISM OF STATE ADMINISTRATION (regarding Yu.A. Nisnevich's article)

NOVOKRESHCHENOV A.V.

*Siberian Institute – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia*

---

*Alexander V. NOVOKRESCHENOV, Dr. Sci. (Sociol.), Prof. of the Department of State and Municipal Administration of the Siberian Institute – Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Novosibirsk, Russia (novokreschenovAV@gmail.com).*

---

**Abstract.** The article discusses the wrong, in the author's opinion, understanding by Yu.A. Nisnevich, of the nomenclature essence of the Soviet period, presented in *Sociological Studies*, No. 8, 2018. In the late 1980s and early 1990s, on the wave of perestroika and "openness" in our country, there was an active process of "exposing crimes" of the Soviet period. Especially fierce criticism fell on the nomenclature, regarded as the new exploiting class in the USSR. Yu.A. Nisnevich accepts this understanding of nomenclature and shows the process of supposed regeneration of this layer in post-soviet conditions as an unchanged and even more criminalized group. Not agreeing with this approach, the author shows its fallacy and considers it completely inapplicable to the current ruling stratum. Actually nomenclature was a personnel technology connected with responsibility of party committees for the positioning and activity of economic heads and heads of social institutions.

**Keywords:** nomenclature, social ruling stratum, personnel technology, party work, party committees.

### REFERENCES

- Dilas M. (1992) *The Face of Totalitarianism*. Moscow: Sovetskaya Rossiya. (In Russ.)
- Kryshtanovskaya O. (2005) *Anatomy of the Russian Elite*. Moscow: Zakharov. (In Russ.)
- Kuznetsova P.Yu (2004). Documents of Regional Committees of CPSU as a Source of Research of Processes of Late Soviet Modernization. In: *People and Power: Historical Sources and Research Methods: Materials of XVI Scientific Conference*. Moscow: RGGU: 32. (In Russ.)
- Large Encyclopedic Dictionary*. (1997) St. Petersburg: Norint. (In Russ.)
- Voslensky M.S. (2005) *Nomenclature*. Moscow: Zakharov. (In Russ.)
- Nisnevich Yu.A. (2018) Regeneration of the Nomenclature as a Ruling Social Stratum in the Post-Soviet Russia. *Sotsiologicheskiye issledovaniya* [Sociological Studies]. No. 8: 144–151. (In Russ.)
- Popov G.H (1987). From the Point of View of the Economist (about A. Beck's Novel "New Appointment"). *Nauka i zhizn'* [Science and Life]. No. 4: 27–39. (In Russ.)

Received: 30.09.19. Accepted: 28.10.19.