



УДК 35: 323.396 (470)

К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЕ В РОССИЙСКОМ ГОСУДАРСТВЕ**TO THE QUESTION OF THE MANAGERIAL ELITE IN THE RUSSIAN STATE****Г.Н. Мартынов, О.Г. Селивоненко, Т.А. Кулакова**
G.N. Martynov, O.G. Selivonenko, T.A. Kulakova

*Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Россия, 302028, Орловская обл., г.Орел, бульвар Победы, д.5А*

*Central Russian Institute of Management - the branch of Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
5A Victory Boulevard, Orel, Orel region, 302028, Russia*

E-mail: kulakova057@gmail.com

Аннотация

Роль государства в формировании административной элиты на основе научного меритократического подхода очень велика. Государство может обеспечить подъем образованности государственных служащих до элитарного уровня и создавать условия для улучшения поиска талантливых управленцев, а также создавать конкурентную среду, которая будет способствовать эффективному и креативному выполнению государственных стратегических задач. Важно чтобы каждый сотрудник органа власти располагал необходимыми знаниями, навыками. Повышение профессионализма государственных служащих в большой степени зависит от получаемого образования. Располагая квалифицированным персоналом, отвечающим требованиям эффективного государственного управления, государственная служба может рассчитывать на высокий вклад каждого своего сотрудника в достижении целей органа власти, в обеспечении высокого качества предоставляемых государственных услуг. Вместе с тем реализация меритократической модели управления предполагает на всех уровнях государственной власти отдавать предпочтение талантливым руководителям, личностям *неординарным по разуму и уменью реализовывать свои замыслы*. Эта форма управления может представлять для России серьезный интерес в вопросах модернизации государственной службы Российской Федерации, оптимизации её политических функций и построению долгосрочных прогнозов их влияния на эффективность политической власти и управления.

Abstract

Role of the state in the formation of the administrative elite on the basis of scientific merit-based approach is very large. The state can provide a lift of education of civil servants to the elite level and to create conditions for improving the search for talented managers, and to create a competitive environment that will foster effective and creative implementation of government strategic objectives. It is important that every employee of the authority had the necessary knowledge and skills. Increase of professionalism of civil servants to a large extent depends on the received education. Without qualified personnel that meet the requirements of effective public administration, the civil service can expect a high contribution of each employee in achieving the objectives of the authority in ensuring high quality public services. However, the implementation of meritocratic governance model involves all levels of government to give preference to talented leaders, extraordinary personalities in mind and the ability to achieve their dreams. This form of control can represent for Russia a serious interest in the modernisation of the public service of the Russian Federation, optimize its political functions and build long-term predictions of their impact on the effectiveness of political power and control.

Ключевые слова: Меритократия, меритократическая модель, модернизация государственной службы, управленческая элита, русский менталитет, интеллектуальная незаурядность, эрудиция, организаторские способности, конкурентная среда.

Key words: Meritocracy, meritocratic model, modernization of the civil service, administrative elite Russian mentality, the intellectual brilliance, erudition, organizational skills, competitive environment.

Стартовым этапом в процессе управления персоналом принято считать подбор и отбор кадров. Насколько качественно проведен подбор, и какие люди отобраны для будущей работы, расставлены по рабочим местам в государственном органе власти, зависит будущая эффективная деятельность государственной службы. Для достижения поставленных целей при подборе кандидатов, расстановки и образовании государственных служащих, необходимо чтобы в этом вопросе принял участие весь административный персонал. Важно чтобы каждый сотрудник органа власти располагал необходимыми знаниями, навыками, а также основными принципами и методами, используемыми при реализации меритократической модели на государственной службе.



Меритократия в переводе с латинского языка обозначает власть по заслугам, по справедливости¹. Эта форма управления может представлять для России серьезный интерес. Ее суть в том, что на всех этапах государственного управления предпочтение отдается талантливым руководителям, т.е. личностям *неординарным по разуму и умению реализовывать свои замыслы*².

*Стоит отметить, что в международной практике меритократия рассматривается как признание заслуг, когда труд человека, государственного служащего оценивается по достоинству и открывает для него возможности для профессионального, карьерного и социального роста. При меритократии на государственную службу приходят наиболее достойные, нравственные, компетентные, талантливые и трудолюбивые люди. Это равенство возможностей для граждан является основой социальных лифтов в стране. Международные эксперты отмечают, что меритократия в самых развитых странах стала нормой корпоративной культуры и фактором организационной эффективности государственного аппарата*³.

Повышение профессионализма государственных служащих в большой степени зависит от получаемого образования. Особую значимость образование приобретает в постиндустриальном, информационном современном обществе, когда от гибкости мышления и знаний индивидуума зависит правильность и оперативность принимаемых управленческих решений⁴. Располагая квалифицированным персоналом, отвечающим требованиям эффективного государственного управления, государственная служба может рассчитывать на высокий вклад каждого своего сотрудника в достижение целей органа власти, в обеспечение высокого качества предоставляемых государственных услуг.

Вопросы модернизации государственной службы Российской Федерации, оптимизации её политических функций и построения долгосрочных прогнозов их влияния на эффективность политической власти и управления на меритократических принципах рассматривались многими учеными: профессорами В.А. Сулемовым, Е.Г. Морозовой (РАГС), Н.И. Глазуновой, И.Н. Барцицем, А.М. Старостиным (СКАГС), В.И. Осейчуком (Тюменский государственный университет), В.Е. Гимпельсоном (ГОУ ВШЭ), В.С. Магун (ИС РАН). Главной проблемой государственной службы современной России представители данной группы научной элиты считают протекционистские принципы кадрового рекрутинга постсоветской модели государственной службы, отсутствие политической социализации кадров в духе патриотической идеологии, несовершенство системы управления кадровыми процессами и отсутствие инновационных подходов в процессе подготовки кадров.

В историческом развитии России, начиная от правления царей и заканчивая советским управлением, был дефицит незаурядных интеллектуальных руководителей. Как правило, когда не хватает интеллектуалов, неизбежна автократия или демократия. С той разницей, что в первом случае, при правлении царей, персонально обозначаются те, кто отвечают за последствия использования власти, во втором случае, в советском управлении, изначально определено, что отвечают коллективно, а потому устанавливается безответственность участников управленческой деятельности.

Это обусловлено историей становления Российского государства, в которой жизнь людей была переполнена невзгодами и постоянными ожиданиями, что вот-вот все обустроится. Это связано с тем, что россияне с давних времен очень чувствительны и испытывают повышенную тягу к справедливости. Если провести эстетический анализ и просмотреть произведения искусства, то полотна художников, литературные произведения поэтов и писателей, музыкальные произведения композиторов, выполненные лучшими талантливыми людьми России, выражали надежду народа на торжество справедливости в своей стране. Поэтому произведения искусства и остались в народной памяти национальной чертой мечтательности, что приводило к призывам о восстановлении монархии или нахождению верховного правителя с «крутым» характером.

В России, в свою очередь, демократические ценности, которые декларируют Запад и США, при неразвитом индивидуальном самосознании и заниженной личностной самооценке россиян могут быть не лучшим вариантом для нашего общества⁵.

Как утверждал К.Э. Циолковский в своей книге «Гений среди людей», написанной в 1918 году: «Во главе государства должны быть мудрецы, люди с особыми свойствами, что возможно только при научном устройстве общества»⁶.

В общественной жизнедеятельности россиян проявляется социальнопсихологическая закономерность – заняв место у кормила власти, теряется смысл его кому-то уступать, а тем более талантливому человеку, который не потерпит в своем окружении «простых пещек» и отдаст предло-

¹ Политология. Словарь. М., 2010. 285 с.

² Кеннеди М., Пауэр М.Дж. 2012. «Дымовая завеса» меритократии: элитарное образование в Ирландии и воспроизводство классовых привилегий. М. С. 12.

³ Темирбекова Э.Т., Абдишова Г.Б. 2017. Меритократия на государственной службе как основа укрепления государственности и развития казахстанской демократии // Молодой ученый. №8.1. С. 49-51.

⁴ Педагогика: Учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / под ред. В.А. Сластенина. М., 2013. С. 15.

⁵ Барциц И.Н. 2013. Россия в глобальном образовательном пространстве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: «Экономика». №5. С.10.

⁶ Комиссарова А.В. 2008. Потенциал талантливой молодежи и его востребованность в современных условиях // Молодежь: восприятие перемен вчера и сегодня: межвузовская научно-практическая студенческая конференция: Материалы конференций. Орел. С.112-115.



чтение «тяжелым шахматным фигурам». Этим и объясняется виртуальная неперспективность данных форм государственного и хозяйственного управления. Данная социально-психологическая закономерность проявляется устойчиво. На это имеется ряд причин: приверженность народа доверять властям, склонность к коллективизму, леность самосознания. Не случайно рычаги автократии и демократии наиболее эффективны у нас в подъеме людей на трудовые свершения и активное участие в политических акциях, когда этими властными рычагами в центре и на периферии государства пользуются неординарные личности.

Поэтому можно утверждать, что в нашем обществе необходим культивируемый социальный слой в виде административной элиты креативно-деятельных людей, способных прагматично использовать потенциал российского разума в управленческих концепциях и технологиях. В этой элите приоритетная роль принадлежит высшим государственным деятелям и топ-менеджерам бизнеса¹.

Приобщение элитных руководителей к власти наилучшим образом воплощается в жизнь посредством меритократии. При меритократии на государственном уровне формируется стабильно действующий социальный механизм выявления и отбора незаурядных людей, их профессиональной подготовки и технологичного включения в политическую, право-силовую и хозяйственную деятельность. И крайне важно оказывать им гласную поддержку в обретении достойного имиджа.

Если проследить, как выстраивается управление государством и бизнесом в развитых странах, то обнаруживается, что во многих из них меритократия получает все большее признание. Опыт государств, в которых идет процесс утверждения меритократии в крупном и среднем бизнесе, высших структурах власти, свидетельствует, что главным преимуществом данного механизма управления по сравнению с автократией и демократией является целевое комбинирование в использовании единоначалия, коллективизма и коллегиальности в управленческой деятельности. Чем больше вносится творчества в целевое комбинирование при использовании указанной триады в управлении, тем выше профессионализм меритократического менеджера. Например, об этом свидетельствует бурное развитие института советников, без которых практически не обходится ни один государственный деятель и топ-менеджер. По сути, советники определяют идеологию и стратегию современного управления на высших этажах власти в цивилизованных странах².

В чем же заключаются проблемы, объясняющие нашу сдержанность в утверждении меритократии?

Во-первых, талантливых управленцев всегда ничтожно мало по сравнению с теми, кто хочет обладать властью. Да и общее завистливое отношение к «умникам» не способствует их выдвижению и окружению достойным вниманием.

Во-вторых, количество профессионально непригодных к управленческой деятельности людей предельно велико, на подсознательном и сознательном уровне они держат круговую поруку и всячески препятствуют «умнику» встать к штурвалу власти, прежде всего в высших структурах государственного управления.

В-третьих, россияне еще «не потратили и не проели» свои природные ресурсы, а потому в воспроизводстве национального ВВП пока для них неактуально управленческое умение эффективно задействовать ресурсы своего национального разума, то есть нет еще явных кризисных причин, чтобы осознать необходимость интеллектуализации управленческой деятельности³.

Какие же следует предпринять меры и усилия по утверждению меритократии в нашем обществе? *Как это может получиться на практике? На эти вопросы однозначно ответить нельзя. Необходима эффективная кадровая работа и тщательная проработка возможных вариантов поиска и отбора, адаптации талантливых управленцев как для государственной службы, так и для государственного менеджмента.*

Одним из таких мероприятий может быть создание постоянно действующего органа при Президенте РФ (губернаторах) – «Меритократического совета» – для подбора, расстановки и обучения государственных служащих, государственных управленцев, военачальников, предпринимателей⁴.

Пристального внимания заслуживает пересмотр существующей практики поиска и формирования кадрового резерва на выдвижение. У нас эта проблема является «ахиллесовой пятой» в кадровой политике государства. Казалось бы, известный факт, что в управлении должен быть надежный кадровый резерв. Например, как в армии (тоже вид государственной службы): кто обладает надежным ресурсом командного состава, тот не проигрывает сражения⁵.

При всей очевидности значимости наличия достойного кадрового резерва на замещение ва-

¹ Селивоненко О.Г. 2013. Формирование модели инновационного поведения государственных служащих // Социологический альманах «Социально-политическая активность на современном этапе развития общества»: мат. 5 Орл. социологических чтений 1 ноября 2013. Орел. С.122.

² Кеннеди М., Пауэр М.Дж. «Дымовая завеса» меритократии: элитарное образование в Ирландии и воспроизводство классовых привилегий. С. 22.

³ Комиссарова А.В. Потенциал талантливой молодежи и его востребованность в современных условиях. С.113.

⁴ Каптилович Т.К. 2013. Выявляем таланты // Служба кадров и персонал. №8. С. 22.

⁵ Селивоненко О.Г., Подуева В.Ю., Маргинов Г.Н. 2014. Формирование команды как фактор эффективного управления в системе государственной гражданской службы // Развитие института государственной службы в регионах: международный и российский опыт: Мат. междуна. н-пр. конф. 25.09.2014. Орел. С. 257-264.

кантных управленческих должностей, а тем более кадрового резерва выдвижения, решение этой проблемы у нас затруднено некоторыми не лучшими характеристиками русского менталитета. И прежде всего, такими исторически сложившимися склонностями нашей человеческой психики, как единоличный подбор и особенно выдвижение работников на ответственные, социально значимые («теплые») управленческие должности, протектирование номенклатурным кадрам, покровительство своим назначенцам.

Как свидетельствуют психологические мониторинги по составлению современного средне-статистического портрета руководителя, его важнейшими показателями являются средний возраст 50 лет, стаж работы 20 лет, из которых 8,5 лет – в высших эшелонах власти. 90% имеют высшее образование, у многих имеется степень магистра, более половины главных управляющих учатся в аспирантуре. Занимаются спортом, интересуются искусством, любят читать. По данным российских агентств по поиску и подбору руководителей, лишь одна пятая часть предпринимательских фирм и компаний (20%) возглавляются профессиональными менеджерами, признанными таковыми по личностно-деловым характеристикам¹.

Чтобы претендовать на звание «меритократичный менеджер», необходимо обладать рядом характеристик. Менеджер государственного управления должен быть:

- знающим, то есть разносторонне эрудированным;
- думающим, то есть интеллектуально неординарным;
- умеющим, то есть одаренным организаторскими способностями.

Таким набором личностных характеристик должен быть наделен каждый, кто претендует на роль меритократичного руководителя в органе власти. Это тот банк мониторинговых данных, по которым необходимо производить необходимый отбор кандидатов, желающих быть достойными топ-менеджерами государственной службы².

Однако можно иметь обширные знания, но не мыслить творчески, а тем более виртуально, то есть вне пределов имеющихся знаний. Есть люди, эрудиция которых скромна, но они генерируют нестандартные идеи, показывают оригинальные решения управленческих проблем. Людей с подобной способностью разума и признают «думающими». Такие личности с наибольшей пользой реализуют себя в управленческой деятельности. Особенно высока цена «думающих» руководителей в бизнесе, где нередко конкурентная борьба напоминает шахматное сражение, в котором чаще выигрывает не тот, кто основательно знает историю и теорию шахматных игр, а кто соображает «по ходу», совершая беспрецедентные перемещения фигурами на шахматном полигоне. Бизнес доказательно подтверждает правоту слов либерального политика А. Дистервега: «Ведь в жизни важно умение, а не знание»³.

Из такого человеческого материала можно создать управленческую элиту, из которой затем следует выделить персональный состав меритокративных руководителей государственной службы. Индивидуальный отбор таких менеджеров делается с помощью команды специалистов, состоящей из имиджологов, психиатров, персологов. На последующих стадиях к работе с претендентами привлекаются психологи, конфликтологи, имиджмейкеры. С помощью этих специалистов можно определить наличие у обследуемых интеллектуальной незаурядности, эрудиции и организаторских способностей.

Необходимо выявить, в какой мере они обладают пакетом способностей, имеющих особое значение для профессиональной управленческой деятельности в органе власти.

В список способностей отобранным претендентам можно включить:

- сенсорные способности;
- мыслительные способности;
- организаторские способности.

Первая группа способностей – это природное разнообразие рецепторов ощущений, богатство эмоционального потенциала, устойчивая эстетичность восприятия, развитая интуиция.

Вторая группа способностей – логические возможности мышления, емкость памяти, концентрация внимания, футурологическая проницательность.

Третья группа способностей – это коммуникабельность, личностный магнетизм, стрессоустойчивость, неиссякаемый оптимизм, объединяемые понятием «организаторские способности». Психологи утверждают, что данные способности встречаются в 40 раз реже, чем математические и художественные. Поэтому дефицит людей, обладающих ярко выраженными организаторскими способностями, – одна из трудно разрешаемых проблем подбора руководителей на высшие уровни управления государственной службы⁴.

В современной практике кадрового отбора сенсорным способностям не придается должного внимания, и это – серьезная проблема в работе с управленческими кадрами в органе власти. Природный потенциал и вариативность сенсорных способностей определяют возможности мыслительного развития личности. Чем богаче и активнее задействуется сенсорный аппарат личности,

¹ Латуха М.О., Цуканова Т.В. 2013. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. №1. С. 147.

² Там же. С. 148.

³ Педагогика. С. 28.

⁴ Еремичева И.Ю. 2015. Талант менеджера // Служба кадров и персонал. № 2. С.69.



тем разностороннее проявление его психики. Например, общение с музыкой, с предметами живописи, регулярное посещение концертов и театров, дизайнерских выставок – все это стимулирует развитие художественных способностей, что, как правило, позитивно отражается на общей плодотворности мыслительной деятельности личности.

Еще одним аспектом проблемы является повышение качества административной элиты от получаемого образования. Особую значимость образование приобрело в постиндустриальном, информационном обществе, когда от гибкости мышления и знаний индивидуума зависит правильность и оперативность принимаемых государственных управленческих решений.

Важно подчеркнуть, что затянувшиеся на долгие десятилетия поиски парадигмы государственного развития фрустрировали россиян, лишив страну идеологии и вектора развития. А по сути главной задачей образования считается возрождение исконно русских традиций преобладания в образовательном процессе воспитания над информированием, возвращение уважения к Учителю, а не тьютору и модератору. Там, где за основу берутся нравственные координаты, повысить уровень профессионализма не составит труда¹.

В связи с этим в противовес закрытому образованию, ориентированному на подготовку всех типов классической элиты, целью которого является воспроизводство элиты естественным путем, и оно предназначено для выходцев из элитных семей, предлагается открытая система элитного образования, целью которой является создание отборной в интеллектуальном и этическом плане новой административной элиты.

Примером может служить проведенное недавно в Великобритании исследование, которое выявило следующее: несмотря на то, что всего 7% населения Великобритании посещают частные школы, 70% финансовых директоров, 75% судей, около 70% барристеров и каждый третий член парламента обучались в частных школах².

Рассматривая роль образования в процессе селекции элит, ирландские исследователи М. Кеннеди и М. Дж. Пауэр обращают внимание на важные функции образования:

- образование является движущей силой формирования меритократии;
- частное (элитарное) образование призвано сохранять классовые привилегии определенных социальных групп;
- элитарное образование оказывает огромное влияние на формирование экономического и культурного капитала;
- элитарное образование способствует созданию и поддержанию закрытого общества и социального капитала³.

Следовательно, научный меритократический подход к формированию административной элиты является доминирующим для концептов успешности, социальной мобильности, привилегий, политического влияния, власти, социального капитала, репродукции элит, целеустремленности, профессионализма, компетентности, признания.

Когда нет проблем с наличием незаурядных интеллектуальных управленцев, нравственно относящихся к своей деятельности и умеющих использовать креативный потенциал людей, то меритократия становится востребованной реальностью⁴.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Роль государства в формировании административной элиты на основе научного меритократического подхода, очень велика. Государство может обеспечить подъем образованности государственных служащих до элитарного уровня и создать условия для улучшения поиска талантливых управленцев, а также предоставить конкурентную среду, которая будет способствовать эффективному и креативному выполнению государственных стратегических задач.

Основной задачей государства в этой сфере является создание целостной системы обеспечения *постоянно действующего органа при Президенте РФ (губернаторах): «Меритократического совета»* для подбора, расстановки и образования государственных служащих, *государственных управленцев, военачальников, предпринимателей* России.

Административное элитное образование подразумевает высококачественное образование открытого плана и предназначено для выходцев из любых социальных слоев, классов и групп, при котором критерием отбора являются не знатность, богатство или связи, а именно интеллектуальные и иные качества личности, ее таланты.

Следует искать варианты государственного и бизнес-управления, наиболее совместимые с особенностями русского менталитета и индивидуального самосознания россиян. России необходимо попытаться освоить в качестве механизма государственного управления и топ-менеджмента такую форму управления как меритократия.

¹ Симашенков П.Д. 2015. Меритократия в кадровой политике России: исторические уроки // Научно-методический электронный журнал «Концепт». № 11 (ноябрь). С. 46–50.

² Кеннеди М., Пауэр М.Дж. «Дымовая завеса» меритократии: элитарное образование в Ирландии и воспроизводство классовых привилегий. С. 14.

³ Там же. С. 35.

⁴ Маргынков Г.Н., Печенкина В.В., Селивоненко О.Г. 2016. Как реализовать меритократическую модель в подборе, расстановке и образовании государственных служащих // Приокский государственный университет. Научно-практический журнал «Экономические и гуманитарные науки». № 7 (294), С.16–24.

**Библиография
References**

1. Барциц И.Н. 2013. Россия в глобальном образовательном пространстве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: «Экономика». №5. С. 10.
- Barcic I.N. 2013. Rossiya v global'nom obrazovatel'nom prostranstve // Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov. Serija: «Jekonomika». №5. S. 10.
2. Еремينا И.Ю. 2015. Талант менеджера // Служба кадров и персонал. №2. С.67-72.
- Eremina I.Ju. 2015. Talant menedzhera // Sluzhba kadrov i personal. №2. S.67-72.
3. Каптилович Т.К. 2013. Выявляем таланты // Служба кадров и персонал. №8. С.21-26.
- Kaptilovich T.K. 2013. Vyjavljaem talanty // Sluzhba kadrov i personal. №8. S.21-26.
4. Кеннеди М., Пауэр М.Дж. 2012. «Дымовая завеса» меритократии: элитарное образование в Ирландии и воспроизводство классовых привилегий. М.: Наука.
- Kennedi M., Paujer M.Dzh. 2012. «Dymovaja zavesa» meritokratii: jelitarnoe obrazovanie v Irlandii i vosproizvodstvo klassovyh privilegij. M.: Nauka.
5. Комиссарова А.В. 2008. Потенциал талантливой молодежи и его востребованность в современных условиях // Молодежь: восприятие перемен вчера и сегодня: межвузовская научно-практическая студенческая конференция: Материалы конференций. Орел: Изд-во ОРАГС.
- Komissarova A.V. 2008. Potencial talantlivoj molodezhi i ego vostrebovannost' v sovremennyh uslovijah // Molodezh': vosprijatie peremen vchera i segodnja: mezhvuzovskaja nauchno-prakticheskaja studencheskaja konferencija: Materialy konferencij. Orel: Izd-vo ORAGS.
6. Латуха М.О., Цуканова Т.В. 2013. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // Вопросы экономики. №1. С.147-156.
- Latuha M.O., Cukanova T.V. 2013. Talantlivye sotrudniki v rossijskih i zarubezhnyh kompanijah // Voprosy jekonomiki. №1. S.147-156.
7. Мартынов Г.Н., Печенкина В.В., Селивоненко О.Г. 2016. Как реализовать меритократическую модель в подборе, расстановке и образовании государственных служащих // Приокский государственный университет, Научно-практический журнал «Экономические и гуманитарные науки». № 7 (294), С.16-24
- Martynov G.N., Pechenkina V.V., Selivonenko O.G. 2016. Kak realizovat' meritokraticeskiju model' v podbore, rasstanovke i obrazovanii gosudarstvennyh sluzhashchih // Priokskij gosudarstvennyj universitet, Nauchno-prakticheskij zhurnal «Jekonomicheskie i gumanitarnye nauki». № 7 (294), S.16-24
8. Педагогика: Учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / под ред. В.А. Сластенина. М.: Академия, 2013.
- Pedagogika: Uchebnoe posobie dlja studentov vyssh. ped. ucheb. zavedenij / pod red. V.A. Slastenina. M.: Akademija, 2013.
9. Селивоненко О.Г. 2013. Формирование модели инновационного поведения государственных служащих // Социологический альманах «Социально-политическая активность на современном этапе развития общества»: мат. 5 Орл. Социологических чтений 1 ноября 2013. Орел: РАНХиГС. С.122.
- Selivonenko O.G. 2013. Formirovanie modeli innovacionnogo povedenija gosudarstvennyh sluzhashchih // Sociologicheskij al'manah «Social'no-politicheskaja aktivnost' na sovremennom jetape razvitija obshhestva»: mat. 5 Orl. Sociologicheskijh chtenij 1 nojabrja 2013. Orel: RANHiGS OF. S.122.
10. Селивоненко О.Г., Подуева В.Ю., Мартынов Г.Н. 2014. Формирование команды как фактор эффективного управления в системе государственной гражданской службы // Развитие института государственной службы в регионах: международный и российский опыт: Мат.междун.н-пр. конф. от 25.09.14, Орел.: РАНХиГС ОФ.
- Selivonenko O.G., Podueva V.Ju., Martynov G.N. 2014. Formirovanie komandy kak faktor jeffektivnogo upravlenija v sisteme gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby // Razvitie instituta gosudarstvennoj sluzhby v regionah: mezhdunarodnyj i rossijskij опыт: Mat.mezhdun.n-pr. konf. ot 25.09.14, Orel.: RANHiGS OF.
11. Политология. Словарь. М: РГУ. В.Н. Коновалов. 2010.
- Politologija. Slovar'. M: RGU. V.N. Konovalov. 2010.
12. Симашенков П. Д. 2015. Меритократия в кадровой политике России: исторические уроки // Научно-методический электронный журнал «Концепт». № 11 (ноябрь). С. 46–50.
- Simashenkov P.D. 2015. Meritokratija v kadrovoj politike Rossii: istoricheskie uroki // Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal «Koncept». № 11 (nojabr'). S. 46–50.
13. Темирбекова Э.Т., Абдишова Г.Б. 2017. Меритократия на государственной службе как основа укрепления государственности и развития казахстанской демократии // Молодой ученый. №8.1. С. 49-51.
- Temirbekova Je.T., Abdishova G.B. 2017. Meritokratija na gosudarstvennoj sluzhbe kak osnova ukreplenija gosudarstvennosti i razvitija kazahstanskoj demokratii // Molodoy uchenyj. №8.1. S. 49-51.