

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

На правах рукописи

ЛУ Сяо

**ТРАНСФОРМАЦИЯ КАДРОВОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ
ПОЛИТИЧЕСКОГО РЕФОРМИРОВАНИЯ КНР
В ЭПОХУ СИ ЦЗИНЬПИНА**

Специальность 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии

Научно-квалификационная работа (диссертация)
на соискание ученой степени кандидата политических наук

Научный руководитель:
доктор политических наук,
профессор
Сельцер Дмитрий Григорьевич

Тамбов, 2026

Оглавление

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
ГЛАВА 1. ДВУСТОРОННЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО И КАДРОВОГО ПРОЦЕССОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ, АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАМКА	35
1.1. Определение понятий и обоснование процессного подхода.....	36
1.2. Эволюция кадровой системы в процессном измерении (1949–2012 гг.).....	50
1.3. Аналитическая рамка двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов.....	64
Выводы к главе 1.....	75
ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА КАДРОВЫЙ ПРОЦЕСС	79
2.1. Борьба с коррупцией как «чистка элиты» и механизм сохранения власти	83
2.2. Борьба с бедностью как механизм закрепления власти на низовом уровне и критерии оценки кадров	97
2.3. Всестороннее укрепление руководства партии как переход от децентрализации к централизации власти (кадровый аспект)	106
Выводы к главе 2.....	115
ГЛАВА 3. ВОЗДЕЙСТВИЕ КАДРОВОГО ПРОЦЕССА НА ПОЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС	118
3.1. Рекрутирование кадров: доступ в политические иерархии и институционализация кадровых процедур	123
3.2. Аттестация кадров: отбор и контроль их эффективности	136
3.3. Надзор за кадрами: ротация и повторные проверки	146
3.4. Продвижение кадров: реформы каналов и механизмов циркуляции	155
Выводы к главе 3.....	166
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	169
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	182

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одна из фундаментальных проблем политической науки – прояснение вопроса, каким образом решения и цели, формируемые на уровне политической власти, преобразуются в устойчивые организационные действия. Принятие политического решения само по себе ещё не означает его реализации: между формированием политической задачи и её практическим исполнением находится система институтов, организационных процедур и кадровых действий. В традиции политологии политический процесс рассматривается как непрерывное преобразование требований в политические решения и результаты с последующим возвращением информации об их последствиях посредством механизмов обратной связи. Такой подход позволяет рассматривать кадровую систему не только как сферу управления кадрами, но и как один из механизмов функционирования политической системы.

В политической системе КНР кадровая работа институционально связана с руководящей ролью КПК и охватывает отбор, назначение, аттестацию, перемещение, продвижение и надзор за кадрами. Именно через кадровую систему политические требования получают конкретных исполнителей, формируют управленческий корпус, распределяют карьерные возможности и ответственность. Оттого исследование кадровой системы КНР позволяет поставить более широкие и весьма актуальные вопросы: каким образом институциональные установки политического процесса преобразуются в конкретные кадровые решения, какие организационные результаты формируются в ходе их практического осуществления.

Особенно значимым для постановки этих вопросов является период политического руководства Си Цзиньпина. С 2012 г. в КНР одновременно осуществлялись масштабная борьба с коррупцией, кампания по ликвидации бедности, реформа партийных и государственных органов, системы государственного надзора, правил аттестации и продвижения кадров, механизмов межрегиональной и межведомственной ротации, а также каналов

профессионального развития государственных служащих. Эти изменения относятся к различным сферам государственной политики и организационного строительства, однако их последствия, так или иначе, сходятся в кадровом процессе. В совокупности это ставит исследовательский вопрос, представляют ли произошедшие изменения набор отдельных реформ или свидетельствуют о более глубокой трансформации принципов функционирования кадровой системы.

Такой вопрос невозможно разрешить исключительно посредством описания новых нормативных актов, кадровых процедур или отдельных политических кампаний. Воздействие политического процесса осуществляется посредством установления общих институциональных условий кадровой работы. К ним относятся критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий по принятию кадровых решений и механизмы стимулирования. Кадровый процесс, действуя в этих условиях, преобразует их в конкретные решения о составе кадрового корпуса и карьерных траекториях работников. Накопление таких решений формирует организационные результаты – эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Тем самым актуальным становится изучение не только воздействия политического процесса на кадровую систему, но и обратного влияния: того, каким образом результаты функционирования кадрового процесса входят в политический процесс и становятся основанием для последующей институциональной корректировки.

Актуальность исследования связана не с введением в научный оборот ещё одного самостоятельного сюжета о китайской кадровой политике, а с необходимостью соединить два исследовательских поля – политический процесс и кадровую систему. Актуальность определяется и необходимостью объяснить трансформацию кадровой системы КНР не как последовательность отдельных изменений кадровой политики, а как составную часть политического процесса эпохи Си Цзиньпина.

Что собой представляет кадровая система КНР и как она зависит от политических изменений? В Китае принято говорить не о «кадровой политике (干部政策)», части кадровой системы, а именно о «кадровой системе (干部人事制度)» – совокупности кадровых установок, деклараций, кадровой политики, механизмов и каналов рекрутинга и собственно управленческих кадров.

Как оценить трансформацию кадровой системы Китая на фоне политических изменений, проведенных Си Цзиньпином? Этот ключевой вопрос исследования представляется автору предельно актуальным. Максиму «Кадры решают всё!» («干部决定一切!») повторяли когда-то и Иосиф Сталин¹, и Мао Цзэдун². Система рекрутирования кадров в КНР получила столь же завершённые формы, как и в СССР. Вместе с тем, в современном Китае система ганьбу (干部) продолжает работать. Эмпирическая проверка соответствия классического лозунга «Кадры решают всё!» практическим реалиям политики – актуальнейшая научная задача.

Не менее актуально понять, какова роль кадров в эпоху Си Цзиньпина. Официальные документы КПК не употребляют термин «эпоха Си» как официальное название исторического периода. Вместе с тем, возник официальный термин «中国特色社会主义新时代» («новая эпоха социализма с китайской спецификой»), заложенный в «Резолюции ЦК КПК об основных достижениях и историческом опыте столетней борьбы партии» 2021 г., где отдельный раздел называется «Открытие новой эпохи социализма с китайской спецификой», а сам документ прямо фиксирует: «После XVIII съезда КПК социализм с китайской спецификой вступил в новую эпоху»³. Эта эпоха в

¹ Сталин И.В. Речь в Кремлевском дворце на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 г. // Сталин И.В. Соч. Т. 14. М.: Изд-во «Писатель», 1997. С. 58-63.

² В октябре 1938 г. на Шестом пленуме ЦК КПК Мао Цзэдун в политическом докладе сделал знаменитое утверждение, что «...после определения политической линии решающим фактором являются кадры (政治路线确定之后, 干部就是决定的因素)» 毛泽东. 毛泽东在六届六次全会上的讲话 // 中国共产党网站 [Мао Ц. Речь Мао Цзэдуна на шестом пленуме ЦК КПК // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2021/12/30/ART11640819325403900.shtml>] (дата обращения: 5.02.2026).

³ 中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Резолюция ЦК КПК об основных достижениях и историческом опыте столетней борьбы партии // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2021-11/16/content_5651269.htm] (дата обращения: 30.01.2026).

документе непосредственно связывается с деятельностью ЦК КПК во главе с Си Цзиньпином. Та же формулировка закреплена в Уставе КПК после XX съезда: после XVIII съезда КПК было создано Учение Си Цзиньпина о социализме с китайской спецификой новой эпохи, а социализм с китайской спецификой стал «продвижением в новую эпоху»⁴. В докладе XX съезду также используется формулировка «великие преобразования десятилетия новой эпохи»⁵.

Формулировка «эпоха Си Цзиньпина» уже используется как самостоятельное обозначение периода после 2012 г. крупными исследователями Китая. Например, Ч. Ли назвал свою монографию 2016 г. «Chinese Politics in the Xi Jinping Era: Reassessing Collective Leadership»⁶. В российском Китаеведении И.Ю. Зуенко в 2024 г. опубликовал книгу «Китай в эпоху Си Цзиньпина», отдельно поставив вопрос, считать ли период с 2012 г. новой исторической эпохой⁷. Поэтому выражение «эпоха Си Цзиньпина» можно рассматривать не только как официальный термин КПК, а как уже сложившееся в современном Китаеведении обозначение самостоятельного этапа развития китайской политики после 2012 г.

В центре политической системы КНР находится КПК. Она контролирует все политические процессы. Понимание форм, методов, принципов, задач этого контроля на протяжении всего периода существования КНР и в его нынешнем состоянии – актуальная задача политической науки и управленческой практики.

Актуальность темы – в интуитивно большом влиянии китайских кадровых процессов на жизнеспособность политической системы. Подтвердить

⁴ 中国共产党章程 (中国共产党第二十次全国代表大会部分修改, 2022 年 10 月 22 日通过) // 中国共产党网站 [Устав Коммунистической партии Китая (с частичными изменениями, внесёнными XX Всекитайским съездом КПК; принят 22 октября 2022 г.) // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/special/zggcdzc/zggcdzcqw/>] (дата обращения: 17.08.2026).

⁵ 习近平在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Доклад Си Цзиньпина на XX съезде Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm] (дата обращения: 1.10.2025).

⁶ Li C. Chinese Politics in the Xi Jinping Era: Reassessing Collective Leadership. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2016. 512 p.

⁷ Зуенко И.Ю. Китай в эпоху Си Цзиньпина: полдень, XXI век: экономика, политика и культура в стране наступившего будущего. М.: АСТ, 2024. 304 с.

или опровергнуть эту гипотезу, насытив аргументацию серьёзным эмпирическим материалом из эпохи Си, актуальная задача для политолога. Актуально понять, как кадровые процессы, по сути, однотипных государств в СССР подорвали жизнеспособность системы и привели к её стремительной дезорганизации и распаду, а в КНР выполняют решающую охранительную функцию и способствуют развитию.

Обращение к теме актуально для обретения полноты картины политического мира. В настоящее время эта картина сильно искажена. С распадом СССР в 1991 г. в науке прекратились дебаты, как лучше рекрутировать чиновников. С тех пор, независимо от размера, истории и культурной принадлежности страны, сформировался только один морально значимый способ поиска политических лидеров – через выборы по принципу «один человек – один голос». Вместе с тем, актуально изучение и иных способов установления политической элиты.

Для китайцев предельно понятны системные взаимосвязи между кадровой политикой, институциональными факторами кадрового рекрутирования и качеством управленческих кадров. В 1949 г. Мао Цзэдун так описал Китай того времени: «Что мы можем построить сейчас? Мы можем делать столы и стулья, мы можем делать чайные чашки и чайники, мы можем выращивать зерно, молоть его в муку, мы можем делать бумагу, но мы не можем построить автомобиль, самолет, танк или трактор»⁸. Ситуация изменилась: Китай с 2009 г. – крупнейший в мире производитель и потребитель автомобилей, с 2023 г. – экспортёр автомобилей номер один. Актуально понимать, каким образом это было достигнуто и справедлива ли точка зрения, что самая главная причина – в системе, отбирающей таланты для эффективного управления страной⁹.

⁸ 张维为. 这就是中国: 走向世界的中国力量. 上海: 上海人民出版社, 2019: 5 [Чжан В. Это Китай: китайская сила становится глобальной. Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2019. С. 5].

⁹ Zhang W. Meritocracy versus Democracy //The New York Times. 2012. November, 10. URL:<https://www.nytimes.com/2012/11/10/opinion/meritocracy-versus-democracy.html?auth=login-google1tap&login=google1tap> (дата обращения: 08.05.2018).

Тема исследования ведёт к осознанию способов борьбы с некоторыми экзистенциальными проблемами. Политологи утверждают, что борьба за власть в Китае является наиболее важной причиной его антикоррупционных усилий¹⁰. Соответствует ли такой вывод реальному положению? Модель «борьбы за власть» эпохи Си едва ли может объяснить всю практику КПК в управлении кадрами¹¹. Прояснение вопроса – актуальная задача для политической практики.

Наконец, актуальность темы видится в необходимости детального исследования разнообразных политических изменений, выходящих за границы эпохи Си и даже за периметр КНР. Самое главное – должны ли эти изменения порывать с предшествующей политической практикой или её преемственно продолжить? Какова специфика китайской трансформации? Какова специфика китайской кадровой трансформации?

Степень научной разработанности темы

Исследования кадровой системы в Китае проводятся тремя категориями организаций.

Категория I. Научно-исследовательские институты (НИИ), находящиеся под прямым управлением государства. Здесь наиболее важным учреждением является Китайская академия кадровых наук (КАКН) Министерство трудовых ресурсов и социального обеспечения. Это единственный в Китае НИИ кадровой системы. Кроме того, есть Китайская академия общественных наук (КАОН), подчиняющаяся Госсовету. Институт административных наук Института политических наук КАОН исследует административную реформу.

Категория II. Партийные школы всех уровней.

Лидирующей здесь является Центральная партийная школа (ЦПШ) при ЦК КПК, или Национальная школа администрации. Тематика исследований обычно сосредоточена на рекрутировании кадров. Кроме того, существуют провинциальные партийные (административные) школы, которые, как и ВПШ

¹⁰ Loeb J.N. Hunting Tigers and Swatting Flies: Xi Jinping's Anti-Corruption Campaign. Austin: The University of Texas Press, 2014. 86 p.

¹¹ 李丹青. 新世纪以来美国对中国共产党治国理政研究述评. 北京: 中共中央党校. 2020: 68-69 [Ли Д. Обзор американских исследований управления Коммунистической партией Китая с начала нового века. Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая. 2020. С. 68-69].

при ЦК КПК, в основном отвечают за подготовку кадров, а их слушатели – низовые госслужащие с практикоориентированными задачами.

Категория III. Университеты.

Поскольку в Китае со времен Конфуция сложилась традиция уважения к интеллектуалам, а при назначении кадров большое значение придаётся образованию и трудовой биографии, сформировался особый маршрут кадрового роста: профессора вузов – карьерные руководители. Университеты являются одновременно школами изучения кадровых практик и карьерного роста¹². В университетах есть школы госуправления. Кроме того, университеты готовят государственных служащих: Нанкайский университет (Школа государственного управления и менеджмента имени Чжоу Эньлая), Фуданьский университет (Китайский исследовательский институт), Сычуаньский университет (Школа государственного управления, чьим выпускником является автор).

Каково состояние китайских исследований кадровой системы КПК?

Литература о кадровой системе КНР обширна и разнородна. Сформировались ключевые исследовательские направления: 1. политическая система и политический процесс КНР; 2. кадровая система и её историческая эволюция с выходом в годы председательства Си Цзиньпина; 3. конкретные этапы кадрового процесса; 4. политическая элита, карьерные стимулы и неформальные факторы; 5. взаимосвязи политического и кадрового процессов.

Общетеоретические исследования политического процесса, известные в Китае, составляют небольшую, но значимую часть историографии. Политическая система рассматривается как непрерывное преобразование общественных требований в обязательные решения с последующей реакцией на результаты их реализации (Д. Истон¹³). Структурно-функциональный подход раскрывает политический процесс через деятельность институтов,

¹² Яркий пример – Ван Хунин, член Постоянного комитета Политбюро ЦК (один из семи человек, обладающих высшей властью в Китае). В 1989 г. он был профессором кафедры международной политики Фуданьского университета, в 1994 г. стал деканом юридического факультета Фуданьского университета, а в 1995 г. перешел на работу в Управление политических исследований ЦК КПК.

¹³ Easton D. A Systems Analysis of Political Life. New York: Wiley, 1965. 507 p.

выполняющих взаимосвязанные функции политической артикуляции, принятия и исполнения решений (Г.А. Алмонд, Г.Б. Пауэлл, К. Стрём и Р.Дж. Далтон¹⁴). Применительно к КНР исследована специфика процесса принятия политических решений, а также роль элит и институтов власти в формировании и реализации государственной политики (К.Г. Либертал и М. Оксенберг¹⁵).

В китайской науке сформировалось самостоятельное направление исследований т.н. правительственного процесса. Учёные раскрывают функционирование государственного аппарата, отношения между ветвями власти и порядок преобразования политических решений в управленческие действия (Г. Чжу¹⁶), обобщают теоретические основы и основные звенья правительственного процесса (В. Ху¹⁷). В новейших работах внимание переносится на логику функционирования «низового Китая» (Х. Не¹⁸), взаимодействие государства и экономики, а также влияние институциональных условий на поведение местных органов власти (С. Лань¹⁹).

Как представлена в китайской историографии фигура Си как политика и организатора политических перемен? Ранний этап его политической биографии раскрыт в серии интервью о работе в уезде Чжэндин²⁰. Авторы анализируют сформулированное Си понятие «политическое лидерство КПК» (Г. Цзи и М. Кун²¹). Исследуются положения Си Цзиньпина о централизованном и

¹⁴ Almond G.A., Powell G.B., Strøm K., Dalton R.J. Comparative Politics Today: A World View. 7th ed. New York: Longman, 2000. 763 p.

¹⁵ Lieberthal K.G., Oksenberg M. Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988. 464 p.

¹⁶ 朱光磊. 当代中国政府过程. 天津: 天津人民出版社, 2008: 352 [Чжу Г. Правительственный процесс в современном Китае. Тяньцзинь: Тяньцзиньское народное издательство, 2008. 352 с.].

¹⁷ 胡伟. 政府过程. 杭州: 浙江人民出版社, 1998: 415 [Ху В. Правительственный процесс. Ханчжоу: Чжэцзянское народное издательство, 1998. 415 с.].

¹⁸ 聂辉华. 基层中国的运行逻辑. 上海: 上海人民出版社, 2025: 370 [Не Х. Логика функционирования низового Китая. Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2025. 370 с.].

¹⁹ 兰小欢. 置身事内: 中国政府与经济发展. 上海: 上海人民出版社, 2021: 340 [Лань С. Внутри системы: китайское правительство и экономическое развитие. Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2021. 340 с.].

²⁰ 中央党校采访实录编辑室. 习近平在正定. 北京: 中共中央党校出版社, 2019: 365 [Редакция документальных интервью Центральной партийной школы при ЦК КПК. Си Цзиньпин в Чжэндине. Пекин: Издательство Центральной партийной школы КПК, 2019. 365 с.].

²¹ 纪光欣, 孔敏. 党的政治领导力: 概念建构、思想内涵与创新维度——习近平新时代党的政治领导力重要论述研究 // 中国石油大学学报 (社会科学版). 2021 (2): 88–93 [Цзи Г., Кун М. Политическое лидерство партии: формирование понятия, идейное содержание и направления развития — исследование важных положений Си Цзиньпина о политическом лидерстве партии в новую эпоху // Вестник Китайского нефтяного университета (общественные науки). 2021. № 2. С. 88–93].

едином руководстве ЦК КПК, его сущности, функциях и практических механизмах реализации (Д. Мо²²).

Система представлений Си о государственном управлении изложена в логике стратегии «четырёх всесторонних аспектов» (Ц. Ван²³). Особое внимание уделяется партийному контролю кадров, укреплению партийного стиля и политической ответственности (Ч. Куай²⁴). Учёные систематизируют сформулированные Си требования к политической компетентности кадров, их способности проводить исследования, принимать решения, осуществлять реформы, реагировать на чрезвычайные ситуации, работать с населением и обеспечивать исполнение принятых решений (Х. Хэ и Ф. Гао²⁵).

Авторы определяют теоретические основания и отличительные особенности институциональной реформы новой эпохи (Л. Лян и Ц. Лин²⁶), обращаются к её институциональным истокам, исследуют взаимосвязи ценностей, институтов, организационной структуры и политических инструментов, посредством которых институциональные преимущества преобразуются в эффективность управления (Т. Ван и Ч. Шуан²⁷).

Важной особенностью политических реформ Си признаётся их согласованность. Всестороннее углубление реформ понимается как процесс, требующий общего проектирования, последовательного продвижения и

²² 莫东林. 习近平总书记关于坚持和加强党中央集中统一领导的重要论述探析 // 治理现代化研究. 2026 (4): 5–15 [Мо Д. К анализу важных положений Генерального секретаря Си Цзиньпина о сохранении и укреплении централизованного и единого руководства ЦК КПК // Исследования модернизации управления. 2026. № 4. С. 5–15].

²³ 王清涛. 论习近平治国理政思想科学体系的层次结构 // 当代世界与社会主义. 2016 (3): 78–85 [Ван Ц. Об уровне структуры научной системы идей Си Цзиньпина о государственном управлении // Современный мир и социализм. 2016. № 3. С. 78–85].

²⁴ 蒯正明. 习近平关于全面从严治党思想研究 // 中国特色社会主义研究. 2015 (2): 19–25 [Куай Ч. Исследование идей Си Цзиньпина о всестороннем строгом внутрипартийном управлении // Исследования социализма с китайской спецификой. 2015. № 2. С. 19–25].

²⁵ 何虎生, 高峰. 新时代干部队伍建设研究 // 中国特色社会主义研究. 2021 (2): 103–108 [Хэ Х., Гао Ф. Исследование формирования потенциала кадрового корпуса в новую эпоху // Исследования социализма с китайской спецификой. 2021. № 2. С. 103–108].

²⁶ 梁丽芝, 凌佳亨. 新时代党和国家机构改革: 理论逻辑与鲜明特点 // 中国行政管理. 2019 (10): 149–151 [Лян Л., Лин Ц. Реформа партийных и государственных органов в новую эпоху: теоретическая логика и отличительные особенности // Китайское административное управление. 2019. № 10. С. 149–151].

²⁷ 王婷, 双传学. 党和国家机构改革的制度溯源及其运行逻辑 // 中国行政管理. 2021 (9): 6–11 [Ван Т., Шуан Ч. Институциональные истоки и логика функционирования реформы партийных и государственных органов // Китайское административное управление. 2021. № 9. С. 6–11].

координации изменений в различных сферах и на различных уровнях (Ф. Сунь и Ц. Ван²⁸).

Делается общий вывод, что реформы партийных и государственных органов изменяют институциональные условия отбора, аттестации, перемещения и продвижения кадров. Учёные раскрывают роль Председателя Си через политическое лидерство, практику государственного и партийного управления и всестороннее углубление реформ. Эти исследования дополняют преобладающий в зарубежной литературе интерес к фигуре Си и позволяют точнее определить его место в изменениях кадровой системы после XVIII съезда КПК.

Китайские учёные анализируют регулярную кадровую систему КПК времени Си, фокусируясь, во-первых, на её целостном и общем описании (С. Ю²⁹, Д. Ван³⁰), во-вторых, на кадровых реформах (Ч. Фан и С. Чэнь³¹, С. Ю и Ч. Тан³², Д. У³³, Ц. Ли³⁴), в-третьих, на её перспективах (Ц. Чжан³⁵, Ц. Ван³⁶).

Они изучают всю цепочку установления национальной элиты, сформировавшейся в годы руководства страной Си Цзиньпином, начиная с первого этапа – отбора и назначения кадров, организации рекрутинга и обмена

²⁸ 孙芳, 王琼琪. 习近平全面深化改革思想的协同性逻辑探析 // 华北电力大学学报 (社会科学版). 2024 (1): 9–15 [Сунь Ф., Ван Ц. Логика согласованности в идеях Си Цзиньпина о всестороннем углублении реформ // Вестник Северокитайского электроэнергетического университета (общественные науки). 2024. № 1. С. 9–15].

²⁹ 余兴安. 当代中国人事制度. 北京: 中国社会科学出版社, 2022: 1252 [Ю С. Современная китайская кадровая система. Пекин: Издательство общественных наук Китая, 2022. 1252 с.].

³⁰ 王懂棋. 新中国干部队伍建设制度史. 南京: 江苏人民出版社, 2019: 389 [Ван Д. История системы формирования кадров в новом Китае. Нанкин: Цзянсуское народное издательство, 2019. 389 с.].

³¹ 方振邦, 陈曦. 党政领导干部选拔任用. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 224 [Фан Ч., Чен С. Отбор и назначение руководящих кадров партии и правительства. Пекин: Издательство Китайского народного университета, 2019. 224 с.].

³² 余兴安, 唐志敏. 人事制度改革与人才队伍建设 (1978-2018). 北京: 中国社会科学出版社, 2019: 450 [Ю С., Тан Ч. Реформа кадровой системы и формирование кадрового резерва (1978-2018). Пекин: Издательство общественных наук Китая, 2019. 450 с.].

³³ 吴德贵. 人事管理制度改革与创新. 北京: 党建读物出版社, 2008: 311 [У Д. Реформа и инновации в системе управления кадрами. Пекин: Издательство Партийного чтения, 2008. 311 с.].

³⁴ 李建钟. 公共人事变革: 干部人事制度改革论纲. 北京: 中国人事出版社, 2010: 226 [Ли Ц. Реформа кадровой политики в государственном секторе: наброски по реформе системы управления кадрами. Пекин: Издательство «Кадры Китая», 2010. 226 с.].

³⁵ 张全景. 干部人事工作概述. 济南: 山东人民出版社, 1986: 648 [Чжан Ц. Управление кадрами. Цзинань: Шаньдунское народное издательство, 1986. 648 с.].

³⁶ 王建华. 中国共产党干部队伍建设的历史考察与思考. 北京: 中共中央党校, 2002: 224 [Ван Ц. Исторический обзор и размышления о строительстве кадров Коммунистической партии Китая. Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2002. 224 с.].

(Ю. Хао³⁷, Ц. Лю³⁸), обобщают этот опыт (Ч. Фан³⁹), осмысливают критерии, принципы, процедуры, меры управления ими (Ч. Чэнь и Ш. Чжао⁴⁰), технологии и тенденции (С. Лань⁴¹).

В исследованиях второго этапа работы с кадрами – политического надзора – учёные говорят о его содержании, объектах и методах (Ф. Лю⁴²), политической значимости (Ч. Чжан⁴³), обобщают современный опыт КПК (Л. Сюй⁴⁴) и рассматривают пути его совершенствования (Я. Лян⁴⁵).

Осмысление кадровой аттестации – третьего этапа политического контроля кадров – всегда опирается на практический опыт. Авторы анализируют аттестационные процедуры, формат оценок (Ч. Фан и Х. Ло⁴⁶), проводят эмпирический анализ, основанный на деятельности орготделов комитетов КПК всех уровней (С. Дай⁴⁷).

В оценке стратегической работы с кадрами акценты последовательно смещаются на изучение кадрового образования и специальной подготовки

³⁷ 郝玉明. 干部选拔任用制度发展历程与改革研究. 北京: 经济科学出版社, 2021: 322 [Хао Ю. Исследование процесса развития и реформы системы отбора и назначения кадров. Пекин: Издательство экономических наук, 2021. 322 с.].

³⁸ 刘再春. 党政领导干部选拔任用制度改革研究. 上海: 华东师范大学, 2012: 234 [Лю Ц. Исследование реформы системы отбора и назначения руководителей партии и правительства – анализ на основе теории системных изменений. Шанхай: Восточно-китайский педагогический университет, 2012. 234 с.].

³⁹ 方振邦, 陈曦. 党政领导干部选拔任用. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 224 [Фан Ч., Чен С. Отбор и назначение руководящих кадров партии и правительства. Пекин: Издательство Китайского народного университета, 2019. 224 с.].

⁴⁰ 陈忠, 赵世明. 中国干部选拔任用. 北京: 人民出版社, 2017: 164 [Чен Ч., Чжао Ш. Отбор и назначение кадров в Китае. Пекин: Народное издательство, 2017. 164 с.].

⁴¹ 兰喜阳. 党政领导干部选拔任用制度改革与完善研究. 北京: 中共中央党校, 2004: 204 [Лань С. Исследование реформы и совершенствования системы отбора и назначения руководящих кадров партии и правительства. Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2004. 204 с.].

⁴² 刘峰. 监督的力量. 北京: 人民出版社, 2017: 208 [Лю Ф. Сила надзора. Пекин: Народное издательство, 2017. 208 с.].

⁴³ 张志军. 当代中国领导干部管理机制研究. 长春: 吉林大学, 2005: 223 [Чжан Ч. Исследование механизма управления руководящими кадрами в современном Китае. Чанчунь: Цилиньский университет, 2005. 223 с.].

⁴⁴ 许连纯. 新时期干部权力监督概论. 北京: 中共中央党校出版社, 2001: 251 [Сюй Л. Введение в надзор за властью кадров в новую эпоху. Пекин: Издательство Центральной партийной школы КПК, 2001. 251 с.].

⁴⁵ 梁妍慧. 问责制 – 深化党政领导干部监督管理的重要一环 // 中国党政干部论坛. 2004 (09):7-9 [Лян Я. Система подотчетности – важная часть углубления надзора и управления руководящими кадрами партии и правительства // Китайский форум партийных и государственных кадров. 2004. № 9. С. 7-9].

⁴⁶ 方振邦, 罗海元. 党政领导干部考核评价. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 367 [Фан Ч., Ло Х. Оценка и аттестация руководителей партии и правительства. Пекин: Издательство Китайского народного университета, 2019. 367 с.].

⁴⁷ 戴晓曙. 干部分类考核方法研究. 北京: 党建读物出版社, 2019: 289 [Дай С. Исследование классифицированных методов оценки кадров. Пекин: Издательство партийного чтения, 2019. 289 с.].

(М. Вэй и Ш. Ван⁴⁸), общую теорию (Я. Чжан⁴⁹), реформирование (Ц. Фэн⁵⁰), планирование, постановку, функции (К. Ю⁵¹) кадрового образования. Ван Вэй в новаторской для КНР работе «Подготовка политической элиты и наращивание потенциала политических партий» сравнивает системы подготовки политической элиты КПК в её разные эпохи⁵².

Общие изменения оценок реформы кадровой системы в Китае в эпоху Си начались с переосмысления мотивации государственного чиновника. В качестве её объяснительной модели была предложена теория «турнира за продвижение» (Л. Чжоу⁵³). Она описывает стимулы как модель «турниров за продвижение» – стрессовое стимулирование чиновников, относящихся к достижению показателей как спортивному соревнованию. После введения Си Цзиньпином новой системы «человек превыше всего» появляются работы, находящие изъяны в этом методе. Учёные настаивают, что нельзя связывать продвижение кадров исключительно с экономическим ростом, особенно – на низовом уровне, где гораздо большее значение имеют экология, политический фон, социальное благополучие (Т. Чэнь и С. Лю⁵⁴). Поставлен и разрешен вопрос, может ли экономический рост привести к продвижению (Р. Тао, Ф. Су, С. Лу и Ю. Чжу⁵⁵). Авторы отвергают «гонку продвижения», используя данные

⁴⁸ 魏茂明, 王守光. 新时期干部教育概论. 北京: 中共中央党校出版社, 2004: 198 [Вэй М., Ван Ш. Введение в кадровое образование в новую эпоху. Пекин: Издательство Центральной партийной школы КПК, 2004. 198 с.].

⁴⁹ 张亚勇. 新时期干部教育成长与执政党的建设. 天津: 天津人民出版社, 2015: 194 [Чжан Я. Рост кадрового образования и строительство правящей партии в новую эпоху. Тяньцзинь: Тяньцзиньское народное издательство, 2015. 194 с.].

⁵⁰ 冯俊. 干部教育培训改革与创新研究. 北京: 人民出版社, 2011: 402 [Фэн Ц. Исследования реформы и инноваций кадрового образования и обучения. Пекин: Народное издательство, 2011. 402 с.].

⁵¹ 俞可平. 中共的干部教育与国家治理 // 中共浙江省委党校学报. 2014. 30 (03): 5-11 [Ю К. Образование кадров КПК и государственное управление // Журнал партийной школы провинциального комитета КПК Чжэцзян. 2014. Т. 30. № 3. С. 5-11].

⁵² 王伟. 政治精英培养与政党能力建设. 北京: 中共中央党校, 2014: 334 [Ван В. Подготовка политической элиты и наращивание потенциала политических партий. Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2014. 334 с.].

⁵³ 周黎安. 中国地方官员的晋升锦标赛模式研究 // 经济研究. 2007(7): 36-50 [Чжоу Л. Исследование модели турниров по продвижению местных чиновников в Китае // Экономические исследования. 2007. № 7. С. 36-50]; 周黎安. 转型中的地方政府: 官员激励与治理. 上海: 格致出版社, 2017: 339 [Чжоу Л. Местные органы власти в период преобразований: мотивация чиновников и управление. Шанхай: Издательство «Гэчжи», 2017. 339 с.].

⁵⁴ 陈潭, 刘兴云. 锦标赛体制, 晋升博弈与地方剧场政治 // 公共管理学报. 2011. 8 (02): 21-33+125 [Чэнь Т., Лю С. Система турниров, игра на повышение и политика местного театра // Журнал государственного управления. 2011. Т. 8. № 2. С. 21-33+125].

⁵⁵ 陶然, 苏福兵, 陆曦, 朱昱铭. 经济增长能够带来晋升吗? – 对晋升锦标赛理论的逻辑挑战与省级实证重估 // 管理世界, 2010 (12): 13-26 [Тао Р., Су Ф., Лу С., Чжу Ю. Может ли экономический рост привести к

о карьерных траекториях провинциальных чиновников. Они утверждают, что в Китае после реформ Си Цзиньпина каскадная система оценки размыта. ВВП потерял критериальную приоритетность, и прямой связи между политическим продвижением и экономическими показателями в современной политической практике нет (Ф. Ван⁵⁶).

В некитайском сегменте исследования кадровой системы по-прежнему заметны работы о подготовке элитариев. Зарубежные учёные в основном изучают её как «элитную политику» или «элитную инженерию». Они размышляют о среде бытования элит, их карьерах и месте в политической системе (Р. Террилл⁵⁷, Й. Гуо⁵⁸, Дж. Фьюсмит⁵⁹, И.Р. Упир⁶⁰, В.А. Скосырев⁶¹), описывают типы политических карьер (А. Роберт⁶², Дж. Фьюсмит⁶³, Э.Г. Валдер⁶⁴, И.Ю. Зуенко⁶⁵, В.Р. Масюткина⁶⁶). Важным направлением является анализ факторов, формирующих политическую элиту (Р. Фисман⁶⁷, Ю. Ван⁶⁸, К.Е. Брёдсгаард⁶⁹, И.Ю. Зуенко⁷⁰).

продвижению? – Логический вызов теории турнира за продвижение и провинциальная эмпирическая переоценка // Менеджмент. 2010. № 12. С. 13-26].

⁵⁶ 王发读. 基于绩效评估的领导班子和领导干部综合考核评价体系构建与制度安排研究. 上海: 华中师范大学, 2012: 238 [Ван Ф. Исследование построения и институционального устройства комплексной системы анализа и оценки для ведущих групп и ведущих кадров на основе оценки эффективности. Шанхай: Центрально-китайский педагогический университет, 2012. 238 с.].

⁵⁷ Terrill R. Mao: A Biography. California: Stanford University Press, 2000. 576 p.

⁵⁸ Guo Y. Local Elites in Post-Mao China. Oxford: Routledge, 2018. 192 p.

⁵⁹ Fewsmith J. China Since Tiananmen: From Deng Xiaoping to Hu Jintao. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. 358 p.

⁶⁰ Упир И.Р. Особенности политического лидерства в Китае: первая часть серии книг «Си Цзиньпин о государственном управлении» // Вопросы элитологии. 2020. Т. 1. № 3. С. 167-172.

⁶¹ Скосырев В.А. Концепция «устойчивого авторитаризма» в эпоху Си Цзиньпина // Проблемы Дальнего Востока. 2020. №2. С. 117-125.

⁶² Robert A.S. Elites in the People's Republic of China. Washington: University of Washington Press, 1972. 750 p.

⁶³ Fewsmith J. Elite Politics in Contemporary China. Oxford: Routledge, 2015. 198 p.

⁶⁴ Walder A.G. The Party and China's Trajectory of Change. Oxford: Routledge, 2006. 17 p.

⁶⁵ Зуенко И.Ю. Кадры решают всё: формирование нового руководства компартии Китая по итогам XIX съезда // У карты Тихого океана. 2017. № 49 (247). С. 11-19.

⁶⁶ Масюткина В.Р. Политическая элита Китайской Народной Республики и современные вызовы и угрозы // Вопросы элитологии. 2022. Т. 3. №3. С. 145-155.

⁶⁷ Fisman R., Shi J., Wang Y. Social Ties and The Selection of China's Political Elite // American Economic Review. 2020. Т. 110. № 6. P. 1752-1781.

⁶⁸ Wang Y. Blood is Thicker than Water: Elite Kinship Networks and State Building in Imperial China // American Political Science Review. 2022. Т. 116. № 3. P. 896-910.

⁶⁹ Brødsgaard K.E. Moving Ahead in China: State-Owned Enterprises and Elite Circulation // China: An International Journal. 2020. Т. 18. № 1. P. 107-122.

⁷⁰ Зуенко И.Ю. Фракционная борьба в КПК на современном этапе: комментарии к сложившимся стереотипам // У карты Тихого океана. 2013. № 28(226). С. 16-24.

Традиционными являются исследования кадровой системы в контексте политических процессов и изменений самой политической системы (Л.М. Гудошников⁷¹, Н.Л. Мамаева⁷²), чего по понятным причинам не очень много в китайской историографии. Учёные соотносят кадры и процесс принятия решений (Х.С. Пэррис⁷³, К.Г. Либертал и Д.М. Лэмптон⁷⁴, Б.Л. МакКормик⁷⁵, С. Ву и Т. Кристенсен⁷⁶), изучают кадры и политический процесс с управленческой точки зрения (Дж.П. Бёрнс⁷⁷, С. Лю⁷⁸, А.Л. Алерс и Г. Шуберт⁷⁹, М.Л. Титаренко⁸⁰, И.Ю. Зуенко⁸¹).

С созданием системы государственной службы в Китае в 1993 г. количество научных трудов последовательно увеличивалось, включая общие тенденции (Ч. Вон⁸², Ч. Коу и В. Цай⁸³, А.И. Лычагин⁸⁴, И.Ю. Зуенко и Д.Г. Сельцер⁸⁵), подготовку (К. Мацузато и Д.Г. Сельцер⁸⁶, Т.Я. Хабриева и

⁷¹ Гудошников Л.М. Политическая система и право КНР в процессе реформ (1978-2005 гг.). М.: Русская панорама, 2007. 464 с.

⁷² Мамаева Н.Л. Партия и власть: Компартия Китая и проблема реформы политической системы. М.: Русская панорама, 2007. 230 с.

⁷³ Parris H. C. Power and Policy in China. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press, 1975. 276 p.

⁷⁴ Lieberthal K.G., Lampton D.M. Bureaucracy, Politics, and Decision Making in Post-Mao China. California: University of California Press, 2018. 282 p.

⁷⁵ McCormick B.L. Political Reform in Post-Mao China: Democracy and Bureaucracy in a Leninist State. California: University of California Press, 2022. 223 p.

⁷⁶ Wu S., Christensen T. Corruption and Accountability in China's Rural Poverty Governance: Main Features From Village and Township Cadres // International Journal of Public Administration. 2021. Т. 44. № 16. P. 1383-1393.

⁷⁷ Burns J.P. The Chinese Communist Party's Nomenklatura System: A Documentary Study of Party Control of Leadership Selection, 1979-1984 (Chinese Studies on China). Oxford: Routledge, 1989. 214 p.

⁷⁸ Lu X. Cadres and Corruption: the Organizational Involution of the Chinese Communist Party. Stanford: Stanford University Press, 2000. 368 p.

⁷⁹ Ahlers A.L., Schubert G. Nothing New Under «Top-Level Design»? A Review of the Conceptual Literature on Local Policymaking in China // Issues and Studies. 2022. Т. 58. № 1. P. 1-34.

⁸⁰ Как управляется Китай: Эволюция властных структур Китая в конце XX – начале XXI века / под ред. М.Л. Титаренко. 2-е изд., доп. и обновл. М.: Памятники исторической мысли, 2004. 476 с.

⁸¹ Зуенко И.Ю. Укрепление «вертикали власти» по-китайски: кадровая политика в отношении регионального руководства в современном Китае // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2017. Т. 10. №5. С. 30-46.

⁸² Wang Z. The Elusive Pursuit of Incentive Systems: Research on The Cadre Management Regime in Post-Mao China // Journal of Chinese Political Science. 2021. Т. 26. № 3. P. 573-592.

⁸³ Kou C., Tsai W. Dual Elite Recruitment Logic and Political Manipulation under Xi Jinping // Issues and Studies. 2021. Т. 57. № 4. P. 1-20.

⁸⁴ Лычагин А.И. Китай в процессе современной глобализации: закономерности и перспективы развития: монография. Нижний Новгород: ФМО ННГУ, 2007. 103 с.

⁸⁵ Зуенко И.Ю., Сельцер Д.Г. «Кадры решают всё»: реформа кадровой системы КНР на рубеже 1980-1990-х годов // Известия Восточного института. 2022. №1 (53). С. 58-69.

⁸⁶ Мацузато К., Сельцер Д.Г. Государственная кадровая политика в КНР (время Ху Цзиньтао) // Власть и элиты. 2021. Т. 8. № 2. С. 113-133.

Ш. Чжао⁸⁷, А.П. Алексеенко⁸⁸, А.П. Алексеенко и В.В. Сонин⁸⁹), отбор и назначение (М. Мартинез-Браво⁹⁰, Л. Цзя⁹¹, М. Чэнь⁹²), продвижение (Ю. Чжан⁹³, М. Вон⁹⁴), аттестацию (Л. Хоу и М. Лю⁹⁵), обучение (Т. Ван⁹⁶, И.Г. Чубаров⁹⁷, Х. Чэнь⁹⁸) и контроль (К. Карозерс и Ч. Чжан⁹⁹, Е.Н. Румянцев¹⁰⁰, Ю.Ю. Перепёлкин¹⁰¹) кадров. Большую смысловую нагрузку несут биографические труды о руководителях КНР, где в контексте политических процессов проявлены разнообразные аспекты кадровой работы партии (А.В. Панцов¹⁰²).

Каковы историографические тенденции самых последних лет? Изучаются общие основы и этапы функционирования китайского государства: в переводных работах китайских авторов (Ц. Янь и др.¹⁰³) и трудах российских

⁸⁷ Хабриева Т.Я., Чжао Ш. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая. М.: Юрис-пруденция, 2020. 396 с.

⁸⁸ Алексеенко А.П. Регулирование государственной гражданской службы в КНР // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2018. №4 (47). С. 109-117.

⁸⁹ Алексеенко А.П., Сонин В.В. Особенности законодательства КНР о государственной гражданской службе // Административное и муниципальное право. 2017. № 8. С. 40-52.

⁹⁰ Martinez-Bravo M., Padry i Miquel G., Qian N. The Rise and Fall of Local Elections in China // American Economic Review. 2022. Т. 112. № 9. Р. 2921-2958.

⁹¹ Jia L. Loyalty and Competence: The Political Selection of Local Cadres in China // The China Quarterly. 2022. № 251. Р. 726-750.

⁹² Chen M. «Innocent Young Girls»: The Search for Female Provincial Leaders in China. The China Quarterly. 2022. № 251. Р. 751-775.

⁹³ Zhang Y. «Promotion tournament 2.0»: Why Local Cadres Expand Health-Care Provision in China // Governance. 2020. Т. 33. № 4. Р. 897-914.

⁹⁴ Wong M.Y. Performance, Factions, and Promotion in China: The Role of Provincial Transfers // Journal of Chinese Political Science. 2022. Т. 27. № 1. Р. 41-75.

⁹⁵ Hou L., Liu M., Zhang D. Top-Down Accountability, Social Unrest, and Anticorruption in China // The American Review of Public Administration. 2022. Т. 52. № 6. Р. 423-438.

⁹⁶ Wang T. Cadre Training and Government-to-Government Collaborations: Governance Knowledge Transfer from Singapore to China. Oxford: Routledge, 2020. 15 p.

⁹⁷ Чубаров И.Г. Групповые учебные занятия для высших должностных лиц – самобытный элемент китайской политической системы // Китай в год проведения XX съезда КПК. Сборник статей на основе докладов Ежегодной всероссийской научной конференции / отв. ред. А.В. Виноградов, П.В. Трошинский. М.: ИКСА РАН, 2022. С. 35-46.

⁹⁸ Чэнь Х. Партийная школа КПК в подготовке политических элит // Вопросы политологии. 2022. Т. 12. №7 (83). С. 2387-2393.

⁹⁹ Carothers C., Zhang Z. From Corruption Control to Everything Control: The Widening Use of Inspections in Xi's China // Journal of Contemporary China. 2023. Т. 32. № 140. Р. 225-242.

¹⁰⁰ Румянцев Е.Н. Борьба с коррупцией в Китае в годы правления Си Цзиньпина (2012-2022 гг.) // Российское китаеведение. 2023. №1 (2). С. 167-184.

¹⁰¹ Перепёлкин Ю.Ю. Кадровая политика в преддверии XIX съезда КПК // Социально-политическая ситуация накануне XIX съезда КПК. Материалы ежегодной научной конференции Центра политических исследований и прогнозов ИДВ РАН / отв. ред. А.В. Виноградов. М.: ИДВ РАН, 2017. С. 98-105.

¹⁰² Панцов А.В. Мао Цзэдун. М.: Молодая гвардия, 2012. 866 с.; Панцов А.В. Дэн Сяопин. М.: Молодая гвардия, 2013. 556 с.

¹⁰³ Янь Ц. Исследование построения современной системы государственного управления Китая. М.: Нестор-История. Издательский центр «Свет», 2024. 344 с.

учёных (М.А. Сущенко¹⁰⁴, Ю.М. Галенович и др.¹⁰⁵, А.В. Виноградов и др.¹⁰⁶, А.В. Виноградов и А.И. Кобзев¹⁰⁷, А.В. Ершов¹⁰⁸, А.Н. Карнеев¹⁰⁹). Презентуются разнообразные изменения кадровых процессов (Т.Я. Хабриева и Ш. Чжао¹¹⁰, И.Ю. Зуенко и А.Е. Савченко¹¹¹, Дж. Дойон и Х. Фруссар¹¹²). В китайской историографии в контексте модернизации страны закрепился термин «политическая элита» (Ч. Ли¹¹³). У российских (И.Ю. Зуенко¹¹⁴) и западных (Э. Экономи¹¹⁵, Ч.Х. Вонг¹¹⁶, С. Цанг и О. Чеонг¹¹⁷) авторов по-прежнему вызывает огромный интерес фигура Председателя Си. Заметен отчётливый крен к обобщению «местного опыта создания системы компетенций для хороших кадров в новую эпоху» (С. Цзэн, Ч. Ли, Ю. Мяо и др.¹¹⁸). Очевидно внимание к наградной системе – части кадровой системы (А.И. Лычагин и И.А. Семёнов¹¹⁹,

¹⁰⁴ Сущенко М.А. Основные этапы административных реформ КНР в 1982-2002 гг.: социокультурный аспект // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 80. С. 244-252.

¹⁰⁵ История Китая с древнейших времен до начала XXI века: В 10 т. Т. VIII: Китайская Народная Республика (1949–1976) / отв. ред. Ю.М. Галенович. Ин-т Дальнего Востока РАН. М.: Наука, 2017. 824 с.

¹⁰⁶ Современное китайское государство / гл. ред. А.В. Виноградов. М.: Ин-т Дальнего Востока РАН, РАН, 2022. Т. 1: Основные институты государственной власти и управления / редкол. А.В. Виноградов (гл. ред.) и др. М.: ИДВ РАН, ИВ РАН, 2022. 903 с.

¹⁰⁷ Виноградов А.В., Кобзев А.И. Российское китаеведение: современное состояние и основные проблемы // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2021. Т. 14, № 6. С. 73-91.

¹⁰⁸ Ершов А.В. История органов государственного управления КНР // Исторические события в жизни Китая и современность. Сборник статей: вып. VI / сост., отв. ред. Н.Л. Мамаева. М.: ИКСА РАН, 2021. С. 183-212.

¹⁰⁹ Карнеев А.Н. Элементы и каналы обратной связи в современной политической системе КНР // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65, № 7. С. 56-63.

¹¹⁰ Опыт лучших практик государственной службы России и Китая / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Ш. Чжао / Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. М.: ИД «Юриспруденция», 2020. 396 с.

¹¹¹ Зуенко И.Ю., Савченко А.Е. Центр-региональные отношения в Советском Союзе / России и Китае в период реформ (1980–1990-е годы). М.: МГИМО-Университет, 2023. 362 с.

¹¹² The Chinese Communist Party: a 100-Year Trajectory / ed. by J. Doyon and C. Froissart. Canberra: The Australian National University. Published by ANU Press, 2024. 454 p.

¹¹³ Ли Ч. Теория формирования политических элит Китая и китайская модернизация. Ч. I: Конструкция институциональной теории и многофакторные механизмы ее формирования // Вестник высшей школы. 2026. № 3. С. 109-116; он же. Теория формирования политических элит Китая и китайская модернизация. Ч. II: Эмпирические проверки – материальная база, научно-техническая революция и духовная социалистическая культура // Вестник высшей школы. 2026. № 4. С. 99-108.

¹¹⁴ Зуенко И.Ю. Китай в эпоху Си Цзиньпина. М.: АСТ, 2024. 304 с.

¹¹⁵ Economy E. The Third Revolution. Xi Jinping and the New Chinese State. N.Y.: Oxford University Press, 2018. 343 p.

¹¹⁶ Chun H.W. The Rise of Xi Jinping and China's Superpower Future. N.Y.: Avid Reader Press, 2023. 465 p.

¹¹⁷ The Political Thought of Xi Jinping / ed. by S. Tsang, O. Cheong. N.Y.: Oxford University Press, 2024. 226 p.

¹¹⁸ 曾雪莲, 李志更, 苗月霞, 等. 构建新时代好干部能力素质框架的地方经验 – 基于 S 市 469 位优秀干部基础数据的实证研究 // 中国人事科学. 2024. (02): 1-11 [Цзэн С., Ли Ч., Мяо Ю. Местный опыт построения системы компетенций хороших кадров в новую эпоху – эмпирическое исследование на основе базовых данных 469 отличных кадров в городе С. // Китайская кадровая наука. 2024. № 2. С. 1-11].

¹¹⁹ Лычагин А.И., Семенов И.А. К вопросу об учреждении государственной наградной системы Китайской Народной Республики // Современные востоковедческие исследования. 2022. Т. 4. № 4. С. 58-67.

Л. Ли и Ч. Ляо¹²⁰). Наконец, вновь проявляется интерес к сравнению кадровых систем КНР и СССР/РФ (М.Ю. Захаров и И.Е. Старовойтова¹²¹).

Подводя итоги степени научной разработанности темы, следует сказать, что научная позиция диссертации сформировалась на фронтире тем – политического процесса, кадровой системы и политической элиты. Диссертация продолжает институциональную традицию исследования кадровой системы, но переносит основной фокус со статичной структуры на её функционирование в контексте непрерывного взаимодействия с политическим процессом. Недостаточная разработанность учёными двусторонней связи «политический процесс – кадровый процесс» определила исследовательскую нишу диссертации и переход от существующей историографии к предлагаемой в диссертации аналитической рамке.

Объектом исследования является процесс политического реформирования КНР в эпоху Си Цзиньпина в его взаимодействии с кадровым процессом.

Предметом исследования являются механизмы двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов, посредством которых в эпоху Си Цзиньпина осуществляется трансформация кадровой системы КНР.

Цель исследования состоит в выявлении и объяснении механизма трансформации кадровой системы КНР в эпоху Си Цзиньпина посредством анализа того, каким образом политический процесс переустанавливает общие институциональные условия кадрового процесса, какие организационные результаты формируются в ходе его функционирования и как эти результаты возвращаются в политический процесс в качестве обратной связи.

Для достижения поставленной цели решались следующие **задачи**:

1. Уточнить содержание основных понятий – «политический процесс», «процесс политического реформирования», «кадровая система», «кадровый

¹²⁰ 李莉, 廖志豪. 干部激励制度变迁的逻辑阐释与新时代趋向探论 // 理论导刊. 2025. (01): 4-11 [Ли Л., Ляо Ч. Логическое объяснение изменений в системе стимулирования кадров и исследование тенденций новой эпохи // Журнал теории. 2025. № 1. С. 4-11].

¹²¹ Социокультурные основы подготовки государственных служащих в России и Китае / под ред. М.Ю. Захарова, И.Е. Старовойтовой. М.: Изд-во ГУУ, 2024. 186 с.

процесс», «трансформация кадровой системы» – и обосновать применение процессного подхода к анализу их взаимосвязи.

2. На фоне политических изменений выявить основные механизмы эволюции кадровой системы КНР в 1949–2012 гг. и реконструировать её исходное состояние к началу эпохи Си Цзиньпина.

3. Разработать аналитическую рамку двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов и определить основные механизмы прямого воздействия и обратной связи между ними.

4. Раскрыть политическое содержание борьбы с коррупцией в эпоху Си Цзиньпина как механизма контроля элиты и определить её воздействие на функционирование кадрового процесса.

5. Проанализировать борьбу с бедностью как механизм укрепления политико-организационного присутствия партии-государства на низовом уровне и выявить её влияние на критерии оценки кадров.

6. Определить политическое измерение всестороннего укрепления руководства партии (в том числе – в кадровой сфере) и показать, каким образом соотношение централизации и децентрализации связано с изменением властных отношений.

7. Доказать, что рекрутирование кадров – это прямой механизм доступа в политические иерархии и первый этап политического контроля национальной элиты.

8. Объяснить роль аттестации кадров в оценке результатов деятельности как второй этап политического контроля национальной элиты.

9. Представить надзор за кадрами, ротацию и повторные проверки как механизмы последовательной политической проверки национальной элиты, корректировки её карьерных траекторий и третий этап её контроля.

10. Уточнить направления реформирования каналов и механизмов продвижения кадров и его значение для циркуляции и воспроизводства эффективного и политически лояльного кадрового корпуса.

Рабочая гипотеза исследования состоит в предположении о том, что трансформация кадровой системы КНР в эпоху Си Цзиньпина представляет собой не совокупность отдельных кадровых реформ, а результат двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов. Предполагается, что политический процесс, реагируя на проблемы, выявленные в предшествующем функционировании кадровой системы, переустанавливает общие институциональные условия кадрового процесса – критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования. Кадровый процесс, в свою очередь, посредством рекрутирования, аттестации, ротации и должностного продвижения преобразует эти условия в конкретные кадровые решения, накопление которых формирует эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы.

Предполагается также, что сформированные в кадровом процессе организационные результаты посредством механизмов надзора, организационной оценки, информационной отчётности и установления ответственности возвращаются в политический процесс в качестве обратной связи и могут становиться основанием для последующей институциональной корректировки. Если эмпирический анализ периода правления Си Цзиньпина выявит взаимосвязанные изменения общих институциональных условий, практического функционирования кадрового процесса и его организационных результатов, обладающие системностью, направленностью и устойчивостью, это позволит подтвердить предположение о трансформационном характере произошедших изменений. В противном случае соответствующие изменения следует рассматривать как совокупность отдельных институциональных корректировок, не изменивших общей логики функционирования кадровой системы.

Хронологическими рамками исследования стали 2012-2025 гг. Нижняя граница связана с началом эпохи Си Цзиньпина, в рамках которой политическое реформирование КНР сопровождалось масштабными изменениями критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий,

механизмов стимулирования и процедур функционирования кадровой системы. Верхняя граница определяется завершением формирования эмпирической базы исследования и позволяет учесть институциональные изменения, закрепившиеся к 2025 г.

Материалы периода 1949–2012 гг. используются в исследовании ретроспективно и не образуют самостоятельного – равнозначного современному периоду – объекта анализа. Их функция состоит в выявлении исторически воспроизводившихся механизмов взаимодействия политического и кадрового процессов, определении основных типов возникавших в них нарушений и реконструкции исходного состояния кадровой системы к 2012 г. Сопоставление трёх предшествующих периодов – 1949–1978, 1979–1992 и 1993–2012 гг. – служит историко-сравнительной основой для объяснения характера преобразований эпохи Си Цзиньпина.

Такое соотношение хронологических периодов позволяет сосредоточить основное исследование на трансформации кадровой системы в 2012–2025 гг., сохраняя предшествующий исторический материал в качестве необходимого контекста для выявления преемственности, исходных институциональных проблем и направлений последующей корректировки.

Исследование выполнено *в географических границах* КНР.

Эмпирический корпус диссертации

Основными источниками диссертации стали документы КПК, Государственного Совета, других правительственных органов. Они обширны, информативны и доступны исследователю на сайтах партийно-государственных органов.

Нормативно-правовые акты и материалы (законы, нормы, правила, инструкции, циркуляры, указания, справки), регламентирующие государственную службу, включены в базу документов организационно-партийной работы КПК¹²². Этот источниковый комплекс огромен и

¹²² 中国共产党的组织工作文件数据库[База данных организационных документов Коммунистической партии Китая (сайт). URL: <http://www.12371.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

максимально использован в диссертации. На его основе были решены все поисковые задачи для характеристики трансформации кадровой системы.

Та же база позволила выявить и проанализировать **общие документы партии по кадровой политике**¹²³ (в особенности – в 2013-2025 гг.), систематизировать и обобщить **документы о движении кадров, их заработной плате, иерархии и соподчинённости должностей**¹²⁴.

Данные о зарплатах государственных служащих, их финансовой мотивации, позиции государства в этой части кадровой политики были получены из **новостной сети «Синьхуа»**¹²⁵.

Документы **сайта «Новости Коммунистической партии Китая»**¹²⁶ позволили чётче и объёмнее проследить основные линии политического процесса и его влияние на кадровые процессы.

В **«Ежегодниках Коммунистической партии Китая»**¹²⁷, подготовленных Ресурсным центром по истории КПК, собраны важные политические события и решения КПК 1921-2012 гг.

Там же аккумулирован ещё один ценный источник – **публичные выступления высших должностных лиц государства за 1949-2012 гг.** Речи лидеров, начиная с 2012 г. (в основном, Си Цзиньпина), взяты из базы данных

¹²³ 组工文件 [Организационные рабочие документы (сайт). URL: <https://www.12371.cn/special/zgwkj>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹²⁴ 中华人民共和国公务员法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о государственных служащих Китайской Народной Республики // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm] (дата обращения: 28.06.2025); 公务员职务与职级并行规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/27/content_5377422.htm] (дата обращения: 2.10.2025); 事业单位人事管理条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Правила управления персоналом в государственных бюджетных учреждениях // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2014-05/15/content_2680034.htm] (дата обращения: 5.09.2025); 中央企业领导人员管理规定 // 中国共产党网站 [Положение об управлении руководящими кадрами центральных предприятий // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2018/09/30/ARTI1538261290237786.shtml>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹²⁵ 新华网 [Новостная сеть «Синьхуа» (сайт). URL: <http://www.news.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹²⁶ 中国共产党新闻网[Новости Коммунистической партии Китая (сайт) // URL: <http://cpc.people.com.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹²⁷ 中国共产党党史资料中心 [Ресурсный центр по истории партии Коммунистической партии Китая (сайт) // URL: <http://dangshi.people.com.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

«Серия важных выступлений Си Цзиньпина»¹²⁸. Материалы помогают анализировать направления реформы кадровой системы КПК. Важно понимать, что речи первых лиц страны выражают официальную позицию государства и потому не сводятся к их частному мнению.

Мемуары лидеров КПК, включая избранные произведения Мао Цзэдуна¹²⁹, Дэн Сяопина¹³⁰, Сун Жэньцзюна¹³¹ и т.д., чрезвычайно важны. Фактически в мемуарах отражены основные линии политического процесса. В Китае не принято увлекаться написанием мемуаров. Скромность и коллективизм предполагают, что такое право есть только у общенациональных лидеров, дающих в них оценки политической эпохе, ими прожитой.

Существенный эмпирический задел несут краеведческие **хроники текущих событий**, составляемые местными чиновниками в годы культурной революции на городском и уездном уровнях. Хроники уезда Фу провинции Шэньси¹³² и города Лунъян провинции Фуцзянь¹³³, обнаруженные нами, высоко информативны, позволяют увидеть реальные кадровые трансформации в годы культурной революции. Что касается остальных местных хроник, то они не опубликованы и, тем более, не оцифрованы. Скорее всего, их поиск и вовлечение в научный оборот – исследовательская перспектива.

Глубинные интервью. Диссертация была написана в 2022-2025 гг. После возвращения в Китай из России автор в августе 2024 г. – июне 2025 г. опросил 20 представителей руководящих ганьбу. Цель – понять детали кадровой

¹²⁸ 习近平系列重要讲话数据库 [База данных серия важных выступлений Си Цзиньпина (сайт) // URL:<http://jhsjk.people.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹²⁹ 建国以来毛泽东文稿 [Рукописи Мао Цзэдуна со времен основания Китайской Народной Республики. Т. 10. Пекин: Центральное литературное издательство, 1996]; 毛泽东文集 [Собрание сочинений Мао Цзэдуна. Пекин: Народное издательство, 1999].

¹³⁰ 邓小平文选 [Избранные произведения Дэн Сяопина. Т. 2. Пекин: Народное издательство, 1994]; 邓小平文选 [Избранные произведения Дэн Сяопина. Т. 3. Пекин: Народное издательство, 1994]; 邓小平年谱 [Хроника Дэн Сяопина: Ч. 1: 1975-1997. Пекин: Центральное литературное издательство, 2004].

¹³¹ 宋任穷回忆录 [Мемуары Сун Жэньцзюна. Пекин: Издательство НОАК, 2007].

¹³² 富县«文化大革命»纪实// 陕西省富县地方志 [Обзор «Культурной революции» в уезде Фу // Краеведческая хроника уезда Фу провинции Шэньси. URL: http://dfz.shaanxi.gov.cn/sqzlk/xbsxz/sxdyl/yas_16203/fxz/201004/t20100417_751864.html] (дата обращения: 29.05.2023).

¹³³ 龙岩«文革»概况 // 福建省龙岩市地方志 [Обзор культурной революции в Лунъяне. Краеведческая хроника города Лунъяна провинции Фуцзянь // URL:<http://ly.fjdsfzw.org.cn/>] (дата обращения: 29.05.2023).

реформы и то, как, на взгляд респондентов, функционирует система. Содержание интервью было настолько важно, что вторая и третья главы были существенно переработаны. В провинции Ляонин были опрошены сотрудники Комиссии по институциональной организации и кадровому обеспечению, Департамента промышленности и информационных технологий, Комиссии по развитию и реформам; по кадровой реформе в государственных бюджетных учреждениях – сотрудники Школы инженерного дизайна Сычуаньского университета, Шэньянского архитектурного университета, провинциальной библиотеки Шаньдуна, Китайской почтовой корпорации; по кадровой системе государственных предприятий – служащие Китайской компании по мобильным информационным технологиям (Шанхай), Китай-Телеком, военной кадровой реформе – сотрудник Политического отдела Шэньянского военного округа.

Важным источником является **периодическая печать**. Газеты несут мощный массив информации. В диссертации использовались газеты «Жэньминь жибао»¹³⁴, «Гуанмин жибао»¹³⁵. Оперативная информация, актуальные оценки событий, новости разнообразили источниковую базу.

Теоретическая и методологическая основа

Основным методологическим основанием исследования выступает *процессный подход*. Он позволяет разграничить кадровую систему как институциональную структуру и кадровый процесс как последовательность конкретных кадровых решений, а также проследить двустороннее взаимодействие политического и кадрового процессов через изменение общих институциональных условий, формирование организационных результатов и обратную связь.

Системный метод использовался в исследовании политической системы, выявлении истоков её стабильности и выяснении тех механизмов, с помощью которых происходит взаимодействие политической и кадровой систем.

¹³⁴ 人民日报 [Интернет-версия «Жэньминь жибао» (сайт). URL: <http://www.people.com.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

¹³⁵ 光明日报 [Интернет-версия «Гуанмин жибао» (сайт). URL: <https://www.gmw.cn>] (дата обращения: 05.04.2023).

Структурно-функциональный метод рассматривал политическую систему как целостный организм, состоящий из элементов, которые выполняют специфические задачи для поддержания её стабильности.

Эмпирический метод реализовывался через разнообразие и расширение источниковой базы.

Междисциплинарный метод выразился в использовании подходов политической и исторической наук.

Метод историко-политической реконструкции с широким набором познавательных возможностей создал представление о кадровой системе как развивающемся феномене.

Метод историзма призывал к изучению кадровой системы в контексте политического процесса на всём протяжении её существования с учетом конкретно-исторических условий КНР.

Макрополитологический метод дал возможность сформулировать наше представление о кадровых процессах как едином целом.

Микрополитологический метод оказался весьма полезным для получения представления о карьерных возможностях, треках и индивидуальной деятельности управленцев в отдельности.

Использование *системно-структурного* метода представляло управленческие кадры как взаимосвязанную целостность.

Сравнительно-политологический метод дал возможность сопоставить кадровые процессы в кросс-темпоральном измерении.

Меритократический подход на фоне китайской многовековой традиции позволил уточнить наличие меритократизма в основаниях кадровой системы Нового Китая и механизмах отбора кадров.

Научная новизна

1. На обширных китайских источниках проведено общенациональное исследование кадровой системы КНР. Работа является частью российского научного сегмента, где это сделано впервые.

2. Кадровые процессы презентованы на фоне политической трансформации страны. Впервые установлена чёткая связь между логикой политического развития и характером кадрового процесса.

3. Всесторонне изучены разнообразные кадровые практики. Выделена динамика трансформации кадровой системы страны при всех её политических руководителях.

4. Обозначены современные китайские каналы и механизмы циркуляции кадров. В российском научном сегменте такое знание ново.

5. В постановке вопроса автор впервые предложил путь от «институциональных результатов» к «взаимодействию процессов». Новаторство работы заключается в том, что она предлагает двустороннюю интерактивную структуру «политический процесс – кадровый процесс», когда фокус анализа смещается со статичной институциональной структуры на динамичный рабочий механизм политического процесса. Для Китая это научный прорыв в сравнении с традиционной однонаправленной логикой «политика определяет кадры». В результате «кадровый вопрос» превратился из инструмента реализации политики в центральную переменную, объясняющую функционирование политики.

6. Определены функциональные границы и внутренняя диалектика предложенной интерактивной модели. Впервые концептуализированы механизмы преодоления «бюрократической инерции» (формализма) в условиях высокой централизации власти. Автор впервые доказал, что современная кадровая система КНР сочетает в себе не только жесткие регуляторные фильтры, но и адаптивные компенсаторные механизмы (такие как институты «исправления ошибок» и дифференцированные стимулы), что обеспечивает системе «динамическую устойчивость» и предотвращает её окостенение. Такого анализа нет даже в китайской научной среде.

7. На аналитическом уровне новизна работы заключается в концептуализации кадрового процесса как мезоуровневой единицы анализа, связывающей макроуровень политического процесса с микроуровнем

конкретных кадровых решений. Кадровый процесс понимается как практическое функционирование кадровой системы, в ходе которого общие институциональные условия применяются к конкретным лицам и преобразуются в решения о приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении. Практическое функционирование кадровых институтов из фонового элемента превращается в самостоятельное объясняющее звено взаимодействия политического и кадрового процессов.

8. Центральным новшеством является предложенная автором аналитическая рамка двустороннего, но асимметричного взаимодействия политического и кадрового процессов. Со стороны политического процесса она включает критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий по принятию кадровых решений и механизмы стимулирования; со стороны кадрового процесса – эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Политический процесс задаёт общие институциональные условия, которые в ходе приёма, аттестации, перемещения и должностного продвижения преобразуются в конкретные кадровые решения. Накопление этих решений формирует организационные результаты, а их распознавание и политическая оценка создают основания для институциональной корректировки и переустройства. Динамика взаимодействия раскрывается через три взаимосвязанных шага: преобразование, накопление и обратную связь.

9. Работа по-новому отвечает на, казалось, давно решенный вопрос: почему определённые политические цели в Китае удается реализовывать с высокой степенью последовательности. Объяснения выходят за рамки «фракционной конкуренции», «игры элит» и «борьбы за власть».

10. Новизна диссертации – в интеграции: приведении основных политических линий к единой логике. Борьба с коррупцией, борьба с бедностью и всестороннее укрепление руководства партии, включая институциональную реформу и реформу системы надзора, рассматриваются не изолированно, а как взаимосвязанные направления переустройства общих

институциональных условий кадрового процесса. Борьба с коррупцией преимущественно изменяет механизмы стимулирования, борьба с бедностью – критерии оценки кадров, а всестороннее укрепление руководства партии – распределение полномочий. Эти соответствия отражают основные направления воздействия, но не образуют строгой взаимно-однозначной связи. Это структурированная интеграция, а не набор политик.

Основные положения, выносимые на защиту

1. Процессный подход позволяет разграничить кадровую систему как институциональную структуру и кадровый процесс как её практическое функционирование. Трансформация кадровой системы представляет собой результат системных, направленных и устойчивых изменений институциональных условий и способов функционирования кадрового процесса.

2. Эволюция кадровой системы КНР в 1949–2012 гг. показывает устойчиво воспроизводившуюся зависимость между состоянием кадровой системы и механизмами определения критериев, распределения полномочий и стимулирования. В 1949–1978 гг. основная дисфункция была связана с распределением полномочий, в 1979–1992 гг. – с критериями оценки и отбора, а в 1993–2012 гг. – с сочетанием дисфункций критериев и стимулирования; именно это сочетание сформировало исходное состояние новой фазы преобразований после 2012 г.

3. Взаимодействие политического и кадрового процессов носит двусторонний, но асимметричный характер. Политический процесс посредством критериев оценки и отбора, распределения полномочий и механизмов стимулирования задаёт общие институциональные условия кадрового процесса; кадровый процесс посредством рекрутирования, аттестации, перемещения и продвижения преобразует эти условия в конкретные кадровые решения и организационные результаты, которые после их распознавания и политической оценки могут стать основанием для институциональной корректировки.

4. Борьба с коррупцией в эпоху Си Цзиньпина приобрела значение механизма восстановления и усиления формального политического контроля над кадровым корпусом. Ограничение неформальных иммунитетов, патронажных связей и параллельных каналов вознаграждения повысило реальное значение формальных дисциплинарных и карьерных последствий и тем самым сократило автономное пространство неформальных бюрократических сетей.

5. Борьба с бедностью стала механизмом укрепления организационного присутствия партии-государства на низовом уровне и одновременно механизмом изменения критериев оценки кадров. Конкретизация объекта управления, задач и условий их выполнения, распределение ответственности по уровням и включение результатов в кадровую аттестацию превратили общую политическую цель в поддающиеся исполнению, проверке и персональной ответственности кадровые задачи.

6. Всестороннее укрепление руководства партии в кадровом измерении представляет собой не простое возвращение к прежней модели сверхцентрализации, а перестройку отношений власти и ответственности. Перераспределение полномочий обеспечивает более устойчивую связь между единым политическим руководством, профессиональным исполнением, кадровым управлением, надзором и ответственностью и тем самым ограничивает последствия ведомственной и территориальной фрагментации власти.

7. Рекрутирование кадров является не только процедурой пополнения государственного аппарата, но и механизмом формирования доступа к политико-административным иерархиям. Формализация требований к образованию, специальности, политическим условиям и опыту, а также экзаменационных и организационных процедур превращает общие критерии в конкретные решения о допуске, а накопление таких решений постепенно изменяет состав кадрового корпуса.

8. Система аттестации кадров в КНР претерпела существенную трансформацию: от преимущественной ориентации на количественные показатели экономического развития к многомерной оценке, в которой политические качества, исполнение должностных обязанностей и результаты работы приобрели самостоятельное значение. Аттестация стала механизмом, связывающим политические цели с организационной оценкой кадров и их карьерными последствиями: её результаты влияют на признание квалификации кадров. Одновременно выявляемые в ходе исполнения отклонения позволяют оценивать эффективность действующих критериев и служат основанием для их последующей корректировки. Таким образом, аттестация не только оценивает кадры, но и проверяет способность системы оценки преобразовывать политические цели в эффективное исполнение.

9. Надзор за кадрами, реализуемый, в том числе, через ротацию, повторные проверки, информационную верификацию и прослеживаемость кадровых решений, превращает кадровый контроль в непрерывный процесс повторной проверки пригодности кадров. Работа на новых должностях позволяет подтвердить, отложить или скорректировать ранее сформированную квалификацию для продвижения, а длительное действие этого механизма формирует у руководящих кадров более разнообразную структуру профессионального опыта и ограничивает зависимость карьеры от одной территории, ведомства или сети связей.

10. Реформа системы продвижения кадров в КНР привела к формированию двух взаимодополняющих карьерных каналов. Канал служебных рангов расширил возможности профессионального развития кадров без обязательного занятия руководящих должностей, тогда как должностное продвижение через последовательный отбор и подготовку обеспечивает пополнение руководящего корпуса. В результате продвижение кадров стало механизмом, одновременно поддерживающим стабильность кадрового корпуса и воспроизводство руководящих кадров, что способствует институциональной устойчивости кадровой системы.

Теоретическая значимость результатов исследования

Диссертация вносит существенный вклад в понимание характера политического развития современного Китая и общей логики политического процесса, а также в разработку теории политических трансформаций.

Практическую значимость результатов исследования определяют содержащиеся в ней информация и аналитика. Они могут быть учтены при подготовке предложений по разнообразным взаимодействиям с КНР, разработке проблем международных отношений, элитологии, политической истории Китая, преподавании дисциплин разных сфер китаистики.

Диссертация соответствует **Паспорту научной специальности 5.5.2. Политические институты, процессы, технологии** (направления исследований: 3. Политическая власть: природа, сущность и функции, легитимность. Властный процесс и политические институты. 6. Политическая система и политические режимы: структура, функции, типы и разновидности. 8. Политические институты: формирование, развитие и современные трансформации. 9. Государство как политический институт: структура, функции, типы и разновидности. 11. Региональное измерение политики и политического управления. 14. Политический процесс: сущность, источники, структура, социальные основания и средовые факторы. 17. Политические изменения и развитие. Политические реформы и революции. 18. Модели политической модернизации. 20. Механизмы и технологии управления политическими изменениями. 22. Политический класс и политическая элита: структура, свойства, функции и динамика. 28. Политическая идентичность: сущность, типы, структура. Механизмы политической идентификации личности и социальных групп. 33. Стратегическое управление, политическое прогнозирование и проектирование политических институтов и процессов).

Апробация результатов исследования

Диссертация обсуждена на кафедре политологии, социологии и международных процессов ТГУ им. Г.Р. Державина и рекомендована к защите.

Соискатель трижды принимал участие во Всероссийском научном семинаре «Социологические проблемы институтов власти в условиях российской трансформации», проводимом Социологическим институтом РАН – филиалом ФНИСЦ РАН в Санкт-Петербурге – Двадцать первом (Санкт-Петербург, 27-29 октября 2022 г.), Двадцать втором (Санкт-Петербург, 26-28 октября 2023 г.) и Двадцать третьем (Санкт-Петербург, 24-26 октября 2024 г.).

Автор диссертации сделал доклады на Всероссийской научно-практической конференции, посвящённой 85-летию со дня рождения А.В. Тихонова «Эффективное управление: новые возможности и потенциальные угрозы» (Москва, ИС ФНИСЦ РАН, 31.10.2024 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Социально-политические вызовы современности: повестка дня, стратегии и тенденции» (Воронеж, 22-23.11.2024 г.). Кроме того, он дважды был спикером на семинарах, проводимых тамбовским дискуссионным клубом «ОбКом», региональными отделениями РОП и РАПН – «Трансформация КНР и современной России: общее и особенное» (Тамбов, 3.12.2023 г.) и «Наша общая Победа: вспоминая подвиг многонационального народа 1941-1945 гг.» (Тамбов, 7.05.2024 г.).

Отдельные сюжеты, рассмотренные в диссертации, использовались соискателем в его образовательной деятельности – в двух университетских курсах: «Идеология, этика и право» и «Ситуация и политика».

Основные положения диссертационной работы изложены автором в 7 публикациях, в том числе в 5 статьях, опубликованных в изданиях, входящих в Перечень рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

Статьи, опубликованные в рецензируемых журналах, входящих в перечень, утвержденный ВАК Министерства образования и науки РФ:

1. Лу С. Меритократия как принцип формирования управленческой элиты современного Китая // Вопросы политологии. 2022. № 8 (84). С. 2618-2627 (в соавторстве с Д.Г. Сельцером. 0,5 п.л., вклад соискателя – 0,25 п.л.).

2. Лу С. Отбор vs выборы, или Как найти надежных политических лидеров по-китайски? // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2023. Вып. 3 (96). Т. 13. С. 1005-1012 (0,4 п.л.).

3. Лу С. Низовая демократия как «дирижерская палочка» кадровой политики Си Цзиньпина // Вопросы политологии. 2024. Т. 14. № 6 (106). С. 2039-2046 (0,4 п.л.).

4. Лу С. Современная система рекрутинга государственных служащих Китая // Вопросы национальных и федеративных отношений. 2024. Т. 14. № 7 (112). С. 2000-2007 (0,7 п.л.).

5. Лу С. Как контролировать чиновника? Кадровый надзор в Китае (политический аспект) // Право и политика. 2024. № 7. С. 67-81 (в соавторстве с Д.Г. Сельцером. 1,2 п.л., вклад соискателя – 0,6 п.л.).

Статьи в других научных изданиях:

6. Лу С. Система аттестации руководящих кадров современного Китая // Власть и элиты. 2022. Т. 9, № 2. С. 27-55 (в соавторстве с Д.Г. Сельцером. 1,4 п.л., вклад соискателя – 0,7 п.л.).

7. Лу С. Система продвижения кадров государственного управления КНР // Власть и элиты. 2024. Т. 11, № 1. С. 71-104 (1,6 п.л.).

Общий объем публикаций составляет 4,75 п.л.

Объем и структура работы. Работа состоит из трёх глав и 10 параграфов. Общий объём текста – 216 страниц.

ГЛАВА 1. ДВУСТОРОННЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО И КАДРОВОГО ПРОЦЕССОВ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ИСТОРИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ, АНАЛИТИЧЕСКАЯ РАМКА

Осмысление политических феноменов (равно как и любых других) начинается, как правило, с уточнения понятийного аппарата. Поэтому в первой главе определяются ключевые для этого исследования понятия, такие как «политический процесс», «процесс политического реформирования», «кадровая система», «кадровый процесс» и «трансформация кадровой системы», а также рассматриваются существующие между ними иерархические связи. Цель состоит не только в общем терминологическом разграничении, но и в уточнении объекта исследования, раскрывающегося в системе многообразных и сильных связей между указанными понятиями.

Существующие исследования сфокусированы преимущественно на формальных институтах, организационных структурах или отношениях между элитами и лишь в первом приближении раскрывают, каким образом политические побуждения посредством череды кадровых решений порождают системные организационные трансформации. Для восполнения этого пробела в диссертации применяется процессный подход, позволяющий анализировать политический и кадровый процессы в их непрерывном функционировании и взаимодействии.

Помимо понятийного аппарата, в первой главе необходимо рассмотреть историческую эволюцию кадровой системы в 1949–2012 гг. Это даст возможность проследить генезис современной системы, увидеть присущие ей закономерности развития. Конкретные механизмы двустороннего взаимодействия не могут быть выведены исключительно из понятий – они должны быть выявлены на основе исторического опыта. Постановка одних и тех же вопросов применительно к различным историческим периодам позволит установить, каким образом политический процесс определял условия кадровой работы, какие результаты формировались в кадровом процессе, и как проблемы, возникавшие в ходе функционирования кадровой системы,

становились импульсом для последующих кадровых и политических преобразований. Цель такого исторического анализа заключается не в полном изложении истории кадровой системы, а в выявлении устойчиво воспроизводившихся механизмов взаимодействия политического и кадрового процессов. Кроме того, аналитический экскурс в прошлое прояснит обстоятельства, в которых стартовал в 2012 г. новый – современный – этап институциональных преобразований в Китае.

В завершающем параграфе первой главы, с опорой на уточнённый понятийный аппарат и результаты исторического анализа, сформирован набор подходов – своего рода аналитическая рамка этого исследования. Особое место среди таковых подходов занимает представление об институциональной обусловленности кадрового процесса политическим процессом, а также об обратном воздействии результатов кадрового процесса на политический процесс.

Выработанная в первой главе аналитическая рамка используется в последующих главах для изучения ряда принципиально важных вопросов, таких как критерии отбора и оценки кадров, способы распределения полномочий, механизмы трансформации кадрового корпуса и устойчивости кадровой системы в целом.

1.1. Определение понятий и обоснование процессного подхода

«Политический процесс» как базовая категория

Основой всей понятийной конструкции настоящего исследования и одновременно её родовым понятием является политический процесс. В диссертации принято определение политического процесса, сложившееся в современной политической науке в русле системного подхода. Согласно классической формулировке, политическая жизнь представляет собой систему взаимодействий, посредством которых осуществляется властное распределение социальных благ. Требования и поддержка со стороны общества поступают в систему как «вход», преобразуются в общеобязательные решения и действия –

«выход». После этого система, посредством обратной связи, воспринимает последствия собственных решений и на этой основе корректирует дальнейшее функционирование¹³⁶. Структурно-функциональное развитие этой традиции дополнило системную картину перечнем универсальных функций, в выполнении которых и проявляется политический процесс: артикуляция и агрегирование интересов, выработка и исполнение политического курса, а также контроль за его реализацией¹³⁷. При таком понимании политический процесс не сводится к совокупности институтов и набору формальных и неформальных правил. Политический процесс трактуется как непрерывное функционирование системы: общественные запросы динамически преобразуются во властные решения, а последствия этих решений, в свою очередь, воспринимаются системой.

Из этого представления следуют три положения, принципиально важные для последующего анализа. Во-первых, политический процесс разворачивается во времени и не может быть редуцирован к статической структуре: институты служат его формами и инструментами, но институтами не исчерпывается его сущность. Во-вторых, определение политического процесса через выполняемые функции, а не через формальную конфигурацию органов власти позволяет применять данную категорию к системам любого типа, включая не электоральные¹³⁸. Благодаря этому китайскую политику можно анализировать без навязывания внешних шаблонов – в т.ч. западных. В-третьих, обратная связь включена в само понятие политического процесса: система воспринимает результаты собственного функционирования как новый «вход» и на этой основе корректирует дальнейшую деятельность. Это положение образует

¹³⁶ Easton D. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley, 1965. 507 p.

¹³⁷ Almond G.A., Powell G.B., Strøm K., Dalton R.J. *Comparative Politics Today: A World View*. 7th ed. New York: Longman, 2000. 763 p.

¹³⁸ Основной аргумент Г. Алмонда заключается в том, что политические функции универсальны, но структуры, выполняющие эти функции, разнообразны. Таким образом, в Соединенных Штатах выражение интересов осуществляется через группы интересов и средства массовой информации, в то время как в Китае – через требования граждан, депутатов Всекитайского собрания народных представителей и внутрипартийные исследования. Соответственно, объединение интересов достигается посредством партийной конкуренции и внутрипартийных процедур принятия решений.

теоретическую основу модели двустороннего взаимодействия, предлагаемой в третьем параграфе этой главы.

Применительно к Китаю общее определение необходимо соотнести с конкретной институциональной конфигурацией. Партийные организации и органы государственного управления образуют под руководством КПК вертикально интегрированную систему, в которой закреплённые политическими решениями задачи и требования передаются от центра к нижестоящим уровням. Ключевой вопрос функционирования такой институциональной структуры состоит не только в формировании решений политическим центром, но и в надёжности их организационной передачи «вниз». Решения превращаются в практические действия лишь через деятельность кадров на каждом уровне. Кадровый процесс является, таким образом, не просто техническим аспектом кадровой работы, а внутренним механизмом политического процесса, обеспечивающим исполнение решений. Объяснение политического процесса в Китае невозможно без анализа фактического функционирования кадрового процесса.

Процесс политического реформирования как аспект политического процесса

Понятие «процесс политического реформирования» требует некоторого уточнения в контексте этой исследовательской работы. В части западных исследований политические реформы рассматриваются в связи с либерализацией, демократизацией и трансформацией режима; поэтому важнейшими критериями успеха реформ становятся электоральная конкуренция, политическое участие и ограничение власти¹³⁹. Однако политические реформы не обязательно тождественны демократизации; движение к заранее заданной (по умолчанию – демократической) модели не

¹³⁹ Классическое изложение см.: O'Donnell G., Schmitter P. C. *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions about Uncertain Democracies*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986. 94 p. Авторы называют «приход политической демократии» предпочтительным конечным пунктом. При заранее заданном направлении крупная реформа, не ведущая к демократизации, может быть истолкована лишь как укрепление авторитаризма или неудача «демократического транзита», но не как реформа с собственной внутренней логикой.

представляется общеобязательным¹⁴⁰. В диссертации под процессом политического реформирования понимаются последовательные институциональные изменения в системе партийного и государственного управления после XVIII съезда КПК, осуществляемые в исторических рамках «новой эпохи». Их эмпирические границы определяются повесткой всестороннего углубления реформ и обозначены соответствующими документами. Основными направлениями реформ являются: всестороннее строгое внутрипартийное управление, модернизация системы и потенциала государственного управления, а также реформа партийных и государственных органов¹⁴¹.

Такое определение процесса политического реформирования обусловлено тремя причинами. Во-первых, оно очерчивает эмпирические рамки исследования. Официальные документы позволяют установить цели, основные задачи и институциональные форматы реформ. Начальной хронологической точкой принят XVIII съезд КПК, а выражение «эпоха Си Цзиньпина» используется как синонимическое обозначение исследуемого периода. Это выражение не воспроизводит дословно официальную формулу, а фиксирует исследовательскую периодизацию, основанную на смене цикла политического руководства с 2012 г. и на официальном положении о вступлении социализма с китайской спецификой в новую эпоху.

Во-вторых, это определение уточняет понятийную иерархию. Политический процесс является понятием более высокого уровня и охватывает постановку политических задач, формирование и исполнение решений, обратную связь по поводу организационных результатов и последующую

¹⁴⁰ Критику «демократического транзита» см.: Carothers T. The End of the Transition Paradigm // Journal of Democracy. 2002. Vol. 13, № 1. P. 5–21. Т. Карозерс показывает несостоятельность допущения, согласно которому любая страна, отходящая от диктаторского правления, движется к демократии. Аналогичную позицию занимает Не Хуэйхуа, указывающий на опасность подгонки китайского государственного управления под заранее принятый «демократический нарратив». См.: 聂辉华. 基层中国的运行逻辑. 上海: 上海人民出版社, 2025: 370 [Не Х. Логика функционирования низового Китая. Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2025. 370 с.].

¹⁴¹ Формулировка «модернизация системы и потенциала государственного управления» была официально выдвинута на 3-м пленуме ЦК КПК 18-го созыва в 2013 г. Она обозначает совокупность институтов управления государством и способность использовать их для решения практических задач. Во второй главе борьба с бедностью рассматривается как её конкретное проявление на низовом уровне.

институциональную корректировку. Процесс политического реформирования обозначает ту часть этого движения, в которой правила, организационные структуры и распределение полномочий целенаправленно изменяются. Следовательно, процесс политического реформирования не тождественен политическому процессу в целом в Китае, а является его институционально-преобразующей составляющей.

В-третьих, данное выше определение устанавливает место кадровой системы. Система управления включает не только формальные правила и организационные структуры, но и поведение людей – действия, возникающие при осуществлении управления. Институциональные изменения лишь тогда воздействуют на управление, когда через критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования входят в кадровый процесс и преобразуются в решения о приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении. Поэтому кадровая система представляет собой не просто техническую область управления персоналом, а ключевое промежуточное звено между политической реформой и функционированием государства.

Кадровая система

С момента появления понятия «кадры» в дискурсе КПК значение этого понятия заметно изменилось. В Уставе КПК, принятом II съездом партии в 1922 г., это слово уже употреблялось, но преимущественно обозначало организационное звено, близкое к партийной ячейке, а не кадровых работников в более позднем смысле. Лишь во второй половине 1920-х гг., по мере развития организационной практики КПК и усиления влияния Советской России, СССР и Коминтерна, оно стало обозначать основной состав партийных и революционных работников¹⁴².

¹⁴² 刘彦虎. 政治精英再生产与政党发展 – 中国共产党党校研究. 上海: 复旦大学, 2016: 27 [Лю Я. Воспроизводство политических элит и развитие политических партий – Исследование партийной школы Коммунистической партии Китая. Шанхай: Фуданьский университет, 2016. С. 27.].

Политическая природа кадрового вопроса определяется, поэтому, не происхождением слова, а функциями кадровой системы в партийной организации и политическом процессе. Под кадровой системой понимается совокупность формальных правил, организационных структур и устойчивых практик, регулирующих приём, подготовку, аттестацию, перемещение, должностное продвижение кадров и надзор за ними. Кадровая система представляет собой институционально-структурный аспект кадрового процесса: она устанавливает принципы кадровой работы, круг осуществляющих её органов, распределение полномочий и применяемые процедуры. Её основу образуют принцип партийного руководства кадровой работой, система номенклатуры должностей, кадровое законодательство, организационные отделы партийных комитетов и иные кадровые органы. Эти элементы задают общие институциональные рамки протекания кадрового процесса.

Следует подчеркнуть, что в данном исследовании кадровая система не понимается как «система управления государственными служащими» в общепринятом для науки государственного управления смысле. Она рассматривается, прежде всего, как политический институт, выполняющий в политической системе три функции¹⁴³.

Первая функция – обеспечение исполнения политических решений. Решения политического центра и поставленные им задачи должны быть преобразованы организациями и кадрами всех уровней в конкретные действия. Посредством отбора кадров, аттестации и оценки, должностного распределения, стимулирования и ограничений кадровая система создаёт кадровую основу и институциональные условия для исполнения политических решений. Степень фактической реализации этой функции выражается в эффективности исполнения политических решений.

¹⁴³ В науке государственного управления кадровая система рассматривается главным образом как инструмент эффективного управления персоналом; настоящая работа рассматривает её политические функции – распределение полномочий и обеспечение исполнения политических решений. В первом случае ставится вопрос о том, насколько эффективно организована кадровая работа, во втором – о политическом значении института. Речь идёт об одной и той же системе, но о различных предметах исследования.

Вторая функция – формирование кадрового корпуса. Посредством приёма, аттестации, перемещения и должностного продвижения кадровая система непрерывно определяет, кто входит в кадровый корпус, какие виды опыта и какие способности получают признание, и кто приобретает возможности для дальнейшего продвижения. Накапливаясь, эти кадровые решения формируют персональный состав и структуру опыта и компетенций кадрового корпуса.

Третья функция – поддержание кадровой и организационной преемственности. Посредством обновления, подготовки и последовательной смены кадров кадровая система непрерывно обеспечивает организации необходимыми работниками, благодаря чему исполнение политических задач и выполнение организационных функций не прерываются при смене отдельных руководителей. Возможность длительного выполнения этой функции является важным механизмом обеспечения устойчивости кадровой системы.

Эти три функции демонстрируют, что функционирование политической системы зависит от кадровой системы в трёх отношениях: обеспечение исполнения политических решений, воспроизводство персонального состава управленцев, организационная и кадровая непрерывность органов власти¹⁴⁴.

Такому пониманию соответствует и объём понятия «кадры». В ряде западных стран имеется чёткое формальное разграничение лиц, занимающих политические должности, от профессиональных государственных служащих. В Китае руководящие кадры и рядовые государственные служащие входят в единую систему, охватывающую также руководителей государственных предприятий и учреждений; чёткая граница между «политическим» и «административным» должностями, поэтому, не проводится. Отсюда следуют

¹⁴⁴ В данной работе – в логике структурно-функционального подхода – выделены три функции кадровой системы: обеспечение исполнения политических решений, формирование кадрового корпуса и поддержание кадровой и организационной преемственности. Первая функция связана с «применением правил» в трактовке Г. Алмонда, то есть с преобразованием уже сформированных решений в практические действия; вторая – с политической социализацией и рекрутированием, то есть отбором людей для политических ролей, их вхождением в организацию власти и усвоением соответствующих норм; третья – с поддержанием и адаптацией системы, включая непрерывное пополнение персонала, сохранение организационной структуры, поддержание функционирования и приспособление к новым задачам. Это не прямое перенесение или переименование категорий Г. Алмонда, а их аналитическая конкретизация применительно к кадровой системе Китая.

два важных для дальнейшего анализа положения. Во-первых, критерий политической лояльности распространяется на всех государственных служащих. Во-вторых, партийные и государственные органы, государственные предприятия и учреждения образуют общее пространство кадровых перемещений. Сама природа объекта тем самым определяет принадлежность данного исследования к политической науке, а не к управлению персоналом.

Кадровый процесс

Кадровая система охватывает правила, организационные структуры и устойчивые практики кадровой работы и определяет её принципы, органы, полномочия и процедуры. Кадровый процесс представляет собой последовательное применение этих институциональных условий к конкретным лицам, то есть перевод общих норм в единичные кадровые решения. Его основными звеньями являются приём, аттестация, перемещение и должностное продвижение; надзор сопровождает весь процесс и может приводить к решениям о корректировке служебного положения, о дисциплинарном взыскании, понижении, освобождении от должности или выходе из кадрового корпуса. Следовательно, кадровый процесс – это не совокупность норм, а развёртывание и взаимное сопряжение конкретных кадровых решений во времени.

Кадровый процесс является мезоуровневым звеном между макроуровнем политического процесса и микроуровнем индивидуального поведения. Политический процесс, посредством установления критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования, задаёт общие институциональные условия и рамки кадровой работы; кадровый процесс применяет их к конкретным лицам и формирует последовательность кадровых решений. Эти решения влияют на должностное распределение, профессиональное развитие и служебное поведение кадров. Результаты кадрового процесса, накапливаясь, обуславливают, в конечном счёте, эффективность исполнения политических решений, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Тем самым кадровый процесс соединяет

общие институциональные условия, индивидуальное поведение и организационные результаты. Помещение его в центр анализа позволяет показать, как политические импульсы через конкретные кадровые решения формируют результаты, способные по каналам обратной связи вновь войти в политический процесс.

Базовой единицей кадрового процесса является конкретное кадровое решение: кто входит в кадровый корпус, как оценивается, куда перемещается, получает ли должностное продвижение либо освобождается от должности. Каждое решение принимается в отношении определённого лица и имеет единичный характер. На уровне политического процесса исследуются, как правило, не единичные решения (за исключением наиболее важных), а их общие институциональные рамки. Это разграничение не означает, что политический процесс не охватывает конкретные назначения на важные должности. Оно лишь отделяет формирование и накопление кадровых решений от установления и последующей корректировки регулирующих их общих институциональных условий. Данная граница служит основанием анализа в следующем параграфе.

Трансформация кадровой системы

Под трансформацией кадровой системы понимаются взаимосвязанные, имеющие определённую направленность и относительно устойчивые изменения общих институциональных условий функционирования кадровой системы и способов её практической работы. Такая трансформация отличается от обычной корректировки отдельных норм, рабочих процедур или единичных звеньев кадрового процесса.

Трансформация кадровой системы (в отличие от корректировки) отвечает трём критериям. Первый – системность. Изменения должны затрагивать несколько элементов системы (например, критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования) и передаваться в различные звенья кадрового процесса, а не ограничиваться одной нормой. Второй – направленность. Трансформация предполагает изменение базовой

логики приёма, оценки, распределения и должностного продвижения кадров. Изменения системы, в этом случае, должны приобретать отчётливо видимое общее направление, выходящее за пределы уточнения отдельных показателей и процедур. Третий критерий – устойчивость. Новые механизмы после многократного применения должны закрепляться в правилах, организационных структурах и практиках и сохраняться на разных этапах политики. Упомянутые три критерия используются для комплексной оценки, а не как формально исчисляемые количественные индикаторы¹⁴⁵.

В последующих главах будет показано, что изменения эпохи Си Цзиньпина по институциональному охвату, функциональной направленности и продолжительности вышли за пределы обычной корректировки политики. Во второй главе рассматривается переустройство критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования; в третьей – сформированные этими изменениями эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Итоговый вывод о характере трансформации будет сделан в Заключение на основе материалов обеих глав.

Иерархия понятий

Используемые в этом исследовании понятия связаны тремя типами отношений. Во-первых, политический процесс является понятием более высокого уровня, а процесс политического реформирования обозначает ту его часть, в которой целенаправленно изменяются правила, организационные структуры и распределение полномочий. В настоящей работе эти понятия относятся именно к процессам эпохи Си Цзиньпина. Во-вторых, кадровая система и кадровый процесс соотносятся как институциональная структура и практическое функционирование: первая устанавливает принципы, правила, организационные формы и полномочия кадровой работы, второй представляет

¹⁴⁵ Три указанных критерия формируют аналитический инструментарий, призванный ответить на вопрос о том, вызвали ли кадровые изменения эпохи Си Цзиньпина трансформацию кадровой системы. В следующем параграфе применительно к периодам 1949–2012 гг. термин «трансформация» употребляется также в широком смысле – как смена одной формы взаимодействия другой, без механического применения всех трёх критериев.

собой последовательность конкретных кадровых решений, принимаемых в этих институциональных условиях. В-третьих, трансформация кадровой системы является понятием, фиксирующим результат: системные, направленные и относительно устойчивые изменения системы и способов её функционирования.

Между политическим и кадровым процессами складывается двустороннее, но асимметричное взаимодействие. Политический процесс посредством установления критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования задаёт общие институциональные условия; кадровый процесс через решения о приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении формирует эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. По каналам обратной связи эти результаты могут стать основанием для переустройства институтов и корректировки политики.

Вместе с тем, такое взаимодействие нельзя вывести исключительно из определений. Наличие обратной связи в понятии политического процесса лишь создаёт теоретическое основание для исследования. Происходит ли она фактически, через какие звенья передаётся и к каким корректировкам приводит – всё это должно быть установлено на историческом материале. Этой задаче посвящён анализ эволюции кадровой системы в 1949–2012 гг.

Трансформация кадровой системы происходит внутри этого взаимодействия. Процесс политического реформирования сначала изменяет кадровую систему и кадровый процесс посредством переустройства общих институциональных условий; результаты действия новых условий затем могут стать основанием для дальнейших корректировок в политическом процессе. Поэтому трансформация кадровой системы является главным «передаточным звеном», а сформированные ею организационные результаты одновременно образуют обратную связь и условие продолжения реформ. Взаимодействие политического и кадрового процессов представляет собой структурное

отношение, существующее в разные исторические периоды, хотя его форма и интенсивность меняются в разное время.

Парадигма «институционального результата»: вклад и ограничения

Первую из двух базовых исследовательских парадигм, обозначившихся в литературе по кадровой проблематике, можно назвать парадигмой «институционального результата». Она побуждает рассматривать кадровую систему преимущественно как статический объект, переживающий череду изменений: реконструирует её эволюцию, систематизирует нормативные тексты и описывает организационное устройство¹⁴⁶. Вклад этого направления значителен. В частности, Дж. Бёрнс превратил номенклатурную систему КПК в объект эмпирического исследования¹⁴⁷, что существенно повлияло и на понимание институциональных условий в настоящей работе.

Внутри данной парадигмы сложились китайский и западный исследовательские варианты. Китайская политологическая литература длительное время концентрировалась на комментировании нормативных документов и периодизации кадровой политики по партийным съездам и пленумам. Вопрос о том, как нормы действуют и почему утрачивают действенность, нередко заменялся обсуждением их совершенствования. Описание тем самым занимало место объяснения.

Западная литература, напротив, ориентировалась на построение теории, но также не сформировала целостной модели китайской кадровой политики. Исследования номенклатурного контроля раскрыли инструменты партийного руководства кадровой работой; концепция «децентрализованного авторитаризма» показала значение этих инструментов для стабильности политической системы. Исследования формирования руководящих кадров и институциональной устойчивости «авторитарных систем» уточнили механизмы обновления руководящего состава. Однако все эти подходы объясняют,

¹⁴⁶ Показательными результатами этого направления в китайской науке являются работы Чэнь Фэнлоу, Хао Юймина, Чжан Чжицзяня и других, в западной науке – документоведческие исследования Бёрнса.

¹⁴⁷ Burns J.P. The Chinese Communist Party's Nomenklatura System: A Documentary Study of Party Control of Leadership Selection, 1979-1984 (Chinese Studies on China). Oxford: Routledge, 1989. 214 p.

главным образом, как кадровая система служит политической системе. Обратное воздействие кадровой системы на политический процесс и формирование повестки политического центра остаются вне поля зрения.

Существующим исследованиям, предпринятым в рамках рассматриваемой парадигмы, присущи три общих ограничения. Во-первых, большинство из них сосредоточено на каком-то одном элементе – на механизмах стимулирования, процедурах отбора или на неформальных кадровых связях – и не соединяют их в единую структуру.

Во-вторых, недостаточно учитывается то, как политические события прерывают и перенаправляют институциональную эволюцию: кадровая система часто изображается как развивающаяся исключительно по собственной логике.

В-третьих, есть ограничения, связанные с академическими традициями. Китайские исследования нередко используют официальный дискурс одновременно как материал и объяснение, поэтому хорошо описывают эволюцию институтов, но слабее выявляют её причины. Западные работы часто применяют к китайскому материалу модели, сформированные в иных условиях, и недостаточно учитывают специфику китайского институционального контекста. В результате в одном случае объяснение подменяется описанием, в другом теория предшествует опыту, а фактическая логика функционирования кадровой системы остаётся вне фокуса.

Парадигма «фракционной борьбы»: вклад и ограничения

Вторая парадигма сводит кадровую проблематику к борьбе за власть между группами внутри политического руководства и может быть названа парадигмой «фракционной борьбы». Она исходит из того, что кадровые назначения представляют собой борьбу за должности, продвижение определяется патрон-клиентскими сетями, а крупные перестановки отражают изменение баланса сил. Её вклад состоит во включении неформальных отношений в поле анализа.

В данном диссертационном исследовании признаётся значение сетей личных связей, но они не рассматриваются как достаточное объяснение функционирования кадровой системы.

Как общая объяснительная схема фракционная парадигма имеет три принципиальных недостатка. Во-первых, ей свойствен редукционизм: институциональные переменные сводятся к межличностным, а накопленные нормы кадровой системы превращаются в декорацию борьбы за власть. Во-вторых, она испытывает проблемы с верификацией: такие признаки фракционной принадлежности, как, например, общее место происхождения, совместная учёба или работа, настолько широки, что почти любой кадровый результат можно задним числом снабдить соответствующим объяснением¹⁴⁸. Схема, способная объяснить любой результат, фактически, не объясняет ничего. В-третьих, если сущность политического процесса состоит в игре с нулевой суммой между группами, долгосрочные цели, требующие мобилизации всей административной системы, должны отодвигаться на второй план в ходе торга. Между тем, многие крупные цели эпохи Си Цзиньпина реализовывались с настойчивой последовательностью. Поэтому автор диссертации разделяет представленную в российской литературе критику устойчивого стереотипа, представляющего китайскую политику лишь как борьбу группировок¹⁴⁹. Не отрицая весомости неформальных отношений, данное исследование переводит исследовательский фокус с сетей личных связей на институциональные механизмы.

Обоснование процессного подхода

Ограничения двух парадигм указывают на общую методологическую проблему: обе обходят уровень функционирования. Парадигма «институционального результата» превращает политическую жизнь в статическую структуру, а парадигма «фракционной борьбы» растворяет её в

¹⁴⁸ Shih V., Adolph C., Liu M. X. Getting Ahead in the Communist Party: Explaining the Advancement of Central Committee Members in China // *American Political Science Review*. 2012. Vol. 106, № 1. P. 166–187.

¹⁴⁹ Зуенко И. Ю. Фракционная борьба в КПК на современном этапе: комментарии к сложившимся стереотипам // *У карты Тихого океана*. 2013. № 28 (226). С. 16–24.

межличностных сетях; непрерывный процесс остаётся вне непосредственного анализа. Между тем, политическая жизнь представляет собой систему, которая преобразует требования в решения и корректирует себя посредством обратной связи. Поэтому сравнивать политические системы следует не только по формальной конфигурации институтов, но и по способам выполнения функций. Отсюда вытекает методологическая позиция настоящей работы – процессный подход. Для объяснения трансформации кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина необходимо исследовать не только изменения институтов или соотношение групп, но, прежде всего, воздействие друг на друга политического и кадрового процессов.

1.2. Эволюция кадровой системы в процессном измерении (1949–2012 гг.)

В предыдущем параграфе был обоснован процессный подход. В настоящем параграфе на его основе анализируется эволюция кадровой системы в 1949–2012 гг., чтобы выявить механизмы взаимодействия политического и кадрового процессов. Под механизмом здесь понимается способ воздействия, воспроизводящийся при разных руководителях, разных установках из центра и различных внутренних и внешних условиях, а не временный порядок, возникающий и исчезающий вместе с конкретной политической ситуацией. Эволюция кадровой системы не представляет собой последовательность изолированных событий. Каждое изменение происходит в рамках наличной системы отношений: политический процесс задаёт институциональные условия кадровой работы, а кадровый процесс функционирует в этих условиях и возвращает политическому процессу организационные результаты. Чтобы проследить функционирование данной системы отношений в исторической динамике, необходимо рассматривать каждый период на основе единого набора аналитических инструментов.

Этот инструментарий обусловлен двумя соображениями. Во-первых, поскольку в рамках процессного подхода политический и кадровый процессы взаимно обуславливают друг друга, и ни один из них не может быть объяснён

изолированно, анализ должен последовательно охватывать обе стороны взаимодействия.

Во-вторых, учитывая сложную многоуровневую природу обоих процессов, необходимо уточнить, какие именно их компоненты должны получить приоритетное исследовательское внимание. Кадровый процесс преобразует установленные политическим процессом общие институциональные условия в конкретные кадровые решения и тем самым влияет на должностное распределение и служебное поведение кадров. Его функционирование складывается из последовательности единичных решений: кто получает доступ в кадровый корпус, как оценивается, куда перемещается и кто получает должностное продвижение. Политический процесс воздействует преимущественно на систему в целом; поэтому на данном уровне анализа речь идёт не о каждом отдельном кадровом решении, а об общих институциональных условиях, на основе которых такие решения формируются.

Данное исследование исходит из того, что в любом кадровом решении институциональному регулированию поддаются три аспекта: критерий, на основании которого выносится суждение; субъект, принимающий решение; и последствия, к которым оно ведёт¹⁵⁰. Соответственно, политический процесс устанавливает рамочные условия в трёх точках: задаёт критерии в наиболее общем виде, определяет ключевые субъекты принятия решений, формирует механизмы стимулирования, связывающие реализацию поставленных задач с вознаграждениями и санкциями. Поэтому именно эти три точки находятся в исследовательском фокусе в представленном ниже историческом анализе политического процесса.

Размышляя аналогичным образом, можно определить точки приоритетного исследовательского внимания в кадровом процессе: это эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой

¹⁵⁰ Это положение созвучно типологии институциональных правил Э. Остром: правила границ, правила выбора (полномочий) и правила выигрыша касаются, соответственно, того, кто и на каких условиях получает доступ, кто вправе принимать решение и как распределяются результаты решения. См.: Ostrom E. Understanding Institutional Diversity. Princeton: Princeton University Press, 2005. 375 p.

системы. Ведь в функционировании политической системы кадровая система обеспечивает исполнение политических решений, формирование кадрового корпуса, а также кадровую и организационную преемственность.

Наконец, необходимо определить источники динамики кадровой системы. Настоящая работа разделяет их на внутренние сбои механизмов, накапливающиеся в ходе взаимодействия, и внешние вызовы. Внутренний импульс к изменениям возникает в сфере взаимодействия политического и кадрового процессов и выражается в том, что установленные политическим процессом общие институциональные условия перестают выполнять ожидаемые функции в практической работе кадрового процесса. Сбой критериев оценки и отбора означает отклонение фактических кадровых оценок от установленных критериев; сбой распределения полномочий — отклонение реального субъекта кадрового решения или фактических границ его полномочий от формального институционального порядка; сбой механизмов стимулирования — неспособность официальных вознаграждений и санкций эффективно направлять поведение и карьерные ожидания кадров. К внешним источникам изменений относятся изменения международной среды, экономические кризисы и крупные стихийные бедствия.

Два источника действуют неодинаково. Внутренние сбои механизмов непосредственно создают давление в пользу корректировки кадровой системы; внешние вызовы, как правило, сначала изменяют повестку политического процесса, иерархию задач и организационные требования и лишь затем воздействуют на кадровый процесс посредством переустановления общих институциональных условий. Поэтому внешние вызовы не выделяются в настоящем параграфе в самостоятельный предмет рассмотрения, а трактуются применительно к каждому историческому периоду как фон и импульс для изменения взаимодействия политического и кадрового процессов.

Начальный период КНР (1949–1978 гг.): создание и разрушение кадровой системы

В 1949 г. КПК превратилась из революционной партии в правящую. Её первоочередная задача состояла в том, чтобы преобразовать кадровый корпус, сформировавшийся в сельской местности и в условиях войны, в административную силу, способную управлять масштабным государственным аппаратом.

Со стороны политического процесса воздействие новой власти на кадровую работу сосредоточилось в трёх направлениях.

Первое направление – критерии отбора кадров. Основой отбора и назначения служил сформулированный Мао Цзэдуном принцип «сочетания моральных качеств и способностей»¹⁵¹. На 3-м пленуме ЦК КПК 8-го созыва в 1957 г. Мао Цзэдун выдвинул также требование быть «и красным, и специалистом»¹⁵². Атрибут «красный» обозначал политическую позицию, а «специалист» – способность решать управленческие задачи. Важно отметить, что в тот период политическая характеристика «красный» поддавалась проверке: классовое происхождение фиксировалось в личном деле, а поведение в ходе политических кампаний – в соответствующих записях. Оба признака служили наблюдаемыми прокси-индикаторами политического критерия.

Второе направление – распределение полномочий. В апреле 1953 г. Организационный отдел ЦК КПК издал «Уведомление о назначении и освобождении государственных кадров», предписавшее предварительное утверждение партийными органами назначений и освобождений, относившихся к компетенции Центрального народного правительства или Государственного совета¹⁵³. Так были закреплены принцип партийного руководства кадровой работой¹⁵⁴ и централизованная единая система управления кадрами¹⁵⁵. Однако

¹⁵¹ 郝玉明. 党政干部选拔任用 70 年: 制度演进与改革开放成效 // 天津行政学院学报. 2020. 22(06):32-41 [Хао Ю. Отбор и назначение партийных и государственных кадров за 70 лет: эволюция системы и эффект реформ // Журнал Тяньцзиньского административного колледжа. 2020. Т. 22. № 6. С. 32-41].

¹⁵² 毛泽东. 建国以来毛泽东文稿. 第十册. 北京: 中央文献出版社, 1996: 294[Мао Ц. Рукописи Мао Цзэдуна со времен основания Китайской Народной Республики. Т. 10. Пекин: Центральное литературное издательство, 1996. С. 294].

¹⁵³ 陈凤楼. 中国共产党干部工作史纲. 北京: 党建读物出版社, 2012: 116 [Чэнь Ф. Очерк истории работы кадров Коммунистической партии Китая. Пекин: Издательство Партийного чтения, 2012. С. 116].

¹⁵⁴ Влияние этой политики можно резюмировать следующим образом: полномочия по управлению отбором, оценкой, назначением и увольнением кадров больше не принадлежат кадровым отделам, а постепенно

рост кадрового корпуса исключал сохранение всех полномочий за центром. «Решение об усилении управления кадрами» 1953 г. предусматривало систему управления «по ведомствам и уровням»¹⁵⁶. К 1956 г. число должностей, непосредственно контролируемых центром, сократилось, а часть полномочий перешла к местным организационным отделам¹⁵⁷.

Третье направление – механизмы стимулирования. В этот период были приняты решения о едином распределении и подготовке кадров¹⁵⁸, реформе заработной платы¹⁵⁹, плановом перемещении руководящих кадров¹⁶⁰ и другие документы. Сложились институты отбора, аттестации, поощрения и наказания, подготовки, оплаты труда и перемещения. Материальное положение связывалось с должностью и рангом, а политическая надёжность служила условием назначения: соответствие политическим критериям открывало доступ к должностным и материальным вознаграждениям.

Рассмотрим, каким образом кадровый процесс воздействовал на политический процесс. С точки зрения исполнения решений, новая кадровая система была способна поддерживать функционирование государственного управления и позволила новой власти избежать административной дезорганизации. С точки зрения кадрового состава, изменение критериев непосредственно преобразовало структуру кадрового корпуса: акцент в отборе

централизуются в организационных отделах партии. В этом и заключается принцип «Партия управляет кадрами». Например, на факультете, где работает автор, секретарь парткома факультета назначается не кадровой службой, а партийным комитетом университета.

¹⁵⁵ «当代中国的人事管理»编辑部. 当代中国的人事管理(上). 北京:当代中国出版社, 1994: 661 [Редакция журнала «Управление кадрами в современном Китае». Управление кадрами в современном Китае. Ч. 1. Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. 661 с.].

¹⁵⁶ 张志军. 当代中国领导干部管理机制研究. 长春: 吉林大学, 2005: 223 [Чжан Ч. Исследование механизма управления руководящими кадрами в современном Китае. Чанчунь: Цилиньский университет, 2005. 223 с.].

¹⁵⁷ «当代中国的人事管理»编辑部. 当代中国的人事管理 (上). 北京: 当代中国出版社, 1994: 34-35 [Редакция журнала «Управление кадрами в современном Китае». Управление кадрами в современном Китае. Ч. 1. Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. С. 34-35].

¹⁵⁸ 蒯正明. 九十年来中国共产党干部制度建设的探索历程与基本经验 // 社会主义研究. 2011 (03): 84-88 [Куай Ч. Процесс исследования и основной опыт построения кадровой системы Коммунистической партии Китая за последние 90 лет // Социалистические исследования. 2011. № 3. С. 84-88].

¹⁵⁹ 张梅. 建党百年来干部人事制度的发展历程, 基本经验与改革路径 // 中共济南市委党校学报. 2021 (05):5-9 [Чжан М. Процесс развития, основной опыт и путь реформирования кадров и кадровой системы с момента основания партии // Журнал партийной школы Цзинаньского городского комитета Коммунистической партии Китая. 2021. № 5. С. 5-9].

¹⁶⁰ 牟天. 建国以来党的干部制度建设研究. 沈阳: 沈阳师范大学, 2014: 39 [Моу Т. Исследование построения партийной кадровой системы с момента основания Китайской Народной Республики. Шэньян: Шэньянский педагогический университет, 2014. 39 с.].

сместился с классового происхождения к требованию быть «и красным, и специалистом», благодаря чему в кадровый корпус вошли представители интеллигенции и технические специалисты.

Однако говорить об устойчивости кадровой системы в этот период можно лишь с оговорками: система ещё не приобрела завершённые формы; принцип партийного руководства кадровой работой уже был установлен, но конкретные инструменты его политической реализации ещё предстояло усовершенствовать.

В рассматриваемый период проявились сбои механизмов взаимодействия политического и кадрового процессов. После начала «культурной революции» в 1966 г. деятельность Организационного отдела ЦК была парализована, а создание революционных комитетов привело к прекращению работы организационных и кадровых органов на местах. Формировавшаяся двадцать лет кадровая система была разрушена. Из 194 членов и кандидатов в члены ЦК КПК 8-го созыва 96 человек, или 49,5 %, были отстранены. Ли Вэйчжи охарактеризовал это как беспрецедентную катастрофу партийного строительства, затронувшую множество членов партии и разрушившую партийную кадровую систему¹⁶¹.

Важно отметить, что основной сбой в этот момент был связан не столько с критериями оценки кадров. Критерии отбора действительно подверглись крайней политизации, однако более фундаментальное изменение произошло в распределении полномочий по назначению и освобождению: организационные процедуры были вытеснены массовым движением и политической борьбой, а принцип партийного руководства кадровой работой на практике вырожден в фракционное управление кадрами.

Таким образом, формировались предпосылки для трансформации. Паралич кадровой системы не привёл, конечно, к остановке кадрового процесса. Кадровый процесс перешёл в неинституционализированную форму, действовал через фракционные связи и политические кампании, становясь аспектом

¹⁶¹ 励维志. 中国共产党制度建设史纲. 天津: 天津社会科学院出版社, 1994: 157 [Ли В. История построения системы Коммунистической партии Китая. Тяньцзинь: Изд-во Тяньцзиньской академии соц. наук, 1994. С. 157].

политической борьбы. Разрушение организационных форм кадровых институтов лишило политическую власть опоры. Поэтому после 3-го пленума ЦК КПК 11-го созыва в 1978 г. началось восстановление кадровой системы, а потребность в институционализации выросла из опыта предшествующего периода. Среди внешних факторов политическая изоляция и экономическая блокада требовали осторожности во внутренних преобразованиях, тогда как советская помощь, изменив задачи государства, косвенно повлияла на критерии отбора кадров.

Период реформ и открытости (1979–1992 гг.): начало институционализации и подъём технократов

После завершения «культурной революции» первоочередной задачей политического процесса стало восстановление системы государственного управления, которое могло быть осуществлено только через кадровую систему. Изменения кадровой системы этого периода имели единое направление: вернуть кадровую работу, ранее осуществлявшуюся посредством политических кампаний, в предсказуемые институциональные рамки.

Со стороны политического процесса новые политические задачи воздействовали на кадровую работу в трёх направлениях.

Первое направление – критерии отбора кадров. Во время инспекционной поездки в Шанхай в июле 1979 г. Дэн Сяопин заявил: «Самая насущная проблема сегодня – проблема преемников»¹⁶². В августе 1980 г. в речи «О реформе системы партийного и государственного руководства» он выдвинул принцип «четырёх требований» к кадровому корпусу – революционизации, омоложения, повышения образовательного уровня и профессионализации¹⁶³. В сентябре 1982 г. они были включены в доклад XII съезду КПК и в Устав партии и стали руководящими принципами отбора.

¹⁶² 中央文献研究室. 邓小平年谱: 1975-1997 (上). 北京: 中央文献出版社, 2004: 537 [Литературно-исследовательское управление ЦК Коммунистической партии Китая. Хроника Дэн Сяопина: 1975-1997 гг. (Ч. 1). Пекин: Центральное литературное издательство, 2004. С. 537].

¹⁶³ 张向鸿. 中国党政领导干部选拔任用制度研究. 北京: 中共中央党校, 2014: 195 [Чжан С. Исследование системы отбора и назначения руководящих кадров партии и правительства Китая. Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2014. 195 с.].

Первой среди четырёх требований стояла революционизация, характеризовавшая политическую лояльность; омоложение было направлено на межпоколенческую смену руководителей; повышение образовательного уровня и профессионализация отражали требования к знаниям и профессиональной компетентности кадров.

Второе направление – распределение полномочий. В 1980 г. Организационный отдел ЦК вновь утвердил «Перечень кадровых должностей, находящихся в ведении ЦК КПК»¹⁶⁴ и восстановил управление двумя нижестоящими уровнями. Затем непосредственный контроль стал сокращаться. «Положения о некоторых вопросах реформы системы управления кадрами» 1983 г. определили цель – «управлять меньшим числом кадров, управлять качественно и гибко»¹⁶⁵; к июлю 1984 г. число кадров в непосредственном ведении партийных организационных отделов всех уровней сократилось на две трети. Партийное руководство сохранялось, но местные органы получили пространство для инициативы. Одновременно Устав КПК и Конституция 1982 г. передали административные функции правительству¹⁶⁶. XIII съезд КПК включил создание государственной гражданской службы в программу реформ, а после учреждения Министерства кадров в 1988 г. появилась ежегодная аттестация.

Третье направление – механизмы стимулирования. Главное изменение состояло во включении «выхода» из должности в систему стимулов. В 1979 г. более четверти центральных руководящих кадров были старше 65 лет, а моложе 45 лет – лишь 1,6 %¹⁶⁷. Возвращение реабилитированных пожилых кадров обострило проблему пожизненного пребывания в должности. В речи 1980 г. Дэн Сяопин связал прежние ошибки не только со стилем отдельных

¹⁶⁴ 张志坚, 苏玉堂等. 当代中国的人事管理: 上. 北京: 当代中国出版社, 1994: 83-84 [Чжан Ч., Су Ю. Управление кадрами в современном Китае. Т. 1. Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. С. 83-84].

¹⁶⁵ 张志坚, 苏玉堂, 等. 当代中国的人事管理: 上. 北京: 当代中国出版社, 1994: 85-86 [Чжан Ч., Су Ю. Управление кадрами в современном Китае: Т. 1. Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. С. 85-86].

¹⁶⁶ The Chinese Communist Party. A 100-Year Trajectory / ed. by J. Doyon and Ch. Froissart. Canberra: ANUPress, 2024. P. 28.

¹⁶⁷ 宋任穷. 宋任穷回忆录. 北京: 中国人民解放军出版社, 2007: 451 [Сун Ж. Мемуары Сун Жэньцюн. Пекин: Издательство Народно-освободительной армии Китая, 2007. С. 451].

руководителей, но и с организационной системой¹⁶⁸; эта речь стала программным документом реформы политической системы¹⁶⁹. В 1982 г. были установлены пенсионные возрастные пределы¹⁷⁰ и создана Центральная комиссия советников как переходный механизм удаления пожилых кадров от дел; в 1992 г. её деятельность прекратилась¹⁷¹. Руководящие должности перестали быть пожизненными, а продвижение было дополнено институционализированным каналом выхода.

Со стороны кадрового процесса, в логике исполнения решений, реформа позволила укомплектовать органы власти, учреждения и предприятия кадрами, отвечавшими потребностям нового экономического курса, без ослабления партийного контроля. Состав кадрового корпуса заметно изменился: к сентябрю 1985 г. средний возраст руководства 81 министерства и ведомства снизился на пять лет, доля лиц с высшим образованием выросла на 27,5 %, а среди руководителей провинциального уровня – на 80 %¹⁷². Технические специалисты вошли в центр власти. Устойчивость кадровой системы также укрепились. В 1983 г. Ху Яобан предложил концепцию «трёх эшелонов»¹⁷³, а первый список «третьего эшелона» включал преимущественно молодых и образованных кадров. Впоследствии все, кроме двух, члены Постоянного комитета Политбюро, избранные на XVII и XVIII съездах, происходили из этого списка¹⁷⁴. Кадровый резерв предотвратил межпоколенческий разрыв.

¹⁶⁸ 邓小平. 邓小平文选. 第二卷. 北京: 人民出版社, 1994: 326 [Дэн С. Избранные произведения Дэн Сяопина. Т. 2. Пекин: Народное издательство, 1994. С. 326].

¹⁶⁹ 王力. 开启当代中国政治体制改革的伟大文献 // 政治学研究. 2010 (04): 25-32 [Ван Л. Великий документ, открывший реформу политической системы в современном Китае // Политические исследования. 2010. № 4. С. 25-32].

¹⁷⁰ 穆敏. 我国干部人事制度改革的历史回顾与前瞻 // 理论学刊. 2003 (01):70-72 [Му М. Исторический обзор и перспективы реформы кадровой системы КНР // Теоретический журнал. 2003. № 1. С. 70-72].

¹⁷¹ 邓小平. 邓小平文选. 第二卷. 北京: 人民出版社, 1994: 446 [Дэн С. Избранные произведения Дэн Сяопина. Т. 2. Пекин: Народное издательство, 1994. 446 с.].

¹⁷² 李源潮. 在解放思想改革创新中不断开创组织工作新局面 // 党建研究. 2008 (12): 4-16 [Ли Ю. Непрерывное создание новой ситуации в организационной работе по раскрепощению ума, реформированию и инновациям // Исследование партийного строительства. 2008. № 12. С. 4-16].

¹⁷³ 易振龙. 改革开放初期干部选拔制度改革研究. 武汉: 武汉大学, 2016: 218 [Йи Ч. Исследование реформы системы отбора кадров на раннем этапе реформ и открытости. Ухань: Уханьский ун-т, 2016. 218 с.].

¹⁷⁴ 杨敏. «第三梯队»名单建立前后: 中共起用一代新人 // 光明网. [Ян М. До и после составления списка «третьего эшелона»: КПК назначает новое поколение // Сеть Гуанмин. URL: https://epaper.gmw.cn/wzb/html/2014-09/13/nw.D110000wzb_20140913_3-05.htm] (дата обращения: 1.04.2023).

Рассмотрим формы проявления сбоев механизмов. В этот период разрушения кадровой системы не произошло; распределение полномочий также не давало сбоев – напротив, оно стало более транспарентным, чем когда-либо прежде. Проблема возникла в критериях оценки кадров; причём, проявилась она как следствие достигнутого успеха.

Четыре требования к кадровому корпусу имели неодинаковый вес. Революционизация, означавшая приверженность социалистическому пути и руководству партии, формально оставалась главным критерием отбора, но оказалась наиболее трудной для практической проверки. Политическую позицию можно выявить на основе наблюдаемых показателей. Однако прежние показатели – классовое происхождение и поведение в политических кампаниях – утратили применимость после отказа от курса на классовую борьбу. Омоложение, повышение образовательного уровня и профессионализация, напротив, имели готовые показатели: возраст, образование и профессиональная квалификация фиксировались в личном деле и поддавались сравнению. Поэтому формально главный критерий имел наиболее слабую операциональную основу, а три подчинённых критерия – наиболее прочную.

После 1989 г. государственные стратегические задачи ещё сильнее смещались к экономическому строительству. Поэтому критерии отбора фактически стали редуцироваться к одному измеримому показателю – способности кадров обеспечить экономический рост.

В августе 2026 г. Центральное телевидение Китая (CCTV) показало документальный фильм «Цзян Цзэминь». Как отмечается в фильме, в 1989 г. в Китае произошли серьёзные политические волнения. В этот чувствительный период 19 апреля шанхайская газета «Всемирный экономический вестник» опубликовала на целой полосе материалы с критикой принципа демократического централизма партии, что вызвало значительный общественно-политический резонанс. Поскольку газета находилась в сфере управления Шанхайского городского комитета КПК, Цзян Цзэминь в условиях кризиса решительно принял меры по упорядочению деятельности издания и

оказался в центре общественного внимания. Согласно фильму, именно этот эпизод стал одним из факторов, побудивших Дэн Сяопина 20 мая официально предложить Центральному комитету КПК кандидатуру Цзян Цзэминя на пост Генерального секретаря ЦК КПК. Данный эпизод показывает, что в тот период оценка политических качеств кадров не располагала достаточно чёткими и хорошо наблюдаемыми показателями и в большей степени зависела от фактического поведения кадров в условиях внезапного политического кризиса¹⁷⁵.

Каковы были в этом период предпосылки для последующей трансформации? Импульс трансформации возник из успеха реформ. Технократизация и институционализация устранили последствия «культурной революции» и задали траекторию следующего этапа: на фоне превращения экономического строительства в центральную государственную задачу предпочтение получили экономические критерии при отборе, продвижении и оценке кадров. Чем прочнее институционализировался этот порядок, тем труднее было преодолеть сужение критериев. Внешние факторы усилили тенденцию: открытость сделала экономические и технические знания важнейшим требованием, предъявляемым к кадрам; а события 1989 г. замедлили политические и кадровые реформы и закрепили приоритет экономического строительства.

Период углубления реформ (1993–2012 гг.): завершение институционализации и накопление дисбаланса

После южной поездки Дэн Сяопина в 1992 г. и провозглашения XIV съездом КПК цели создания «социалистической рыночной экономики» реформа кадровой системы возобновилась. Этот период характеризовался тем, что институционализация формально достигла беспрецедентного уровня; однако именно на этой основе постепенно накапливался дисбаланс¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Документальный фильм «Цзян Цзэминь» // URL: https://www.bilibili.com/video/BV1UkgV67EmC/?spm_id_from=333.337.search-card.all.click&vd_source=6242ae1e30092cf3a939d0a1f678318e.

¹⁷⁶ Под дисбалансом здесь понимается постепенно увеличивающийся разрыв между институциональной формой и её фактическим содержанием.

Со стороны политического процесса в этот период преобразования одновременно разворачивались в трёх направлениях.

Первое направление – критерии отбора кадров. В августе 1995 г. Организационный отдел ЦК КПК издал «Уведомление об усилении и совершенствовании аттестации руководства партийных комитетов и правительств уездов (городов)». Документ предписывал, что аттестация кадров должна основываться на фактических результатах их работы; ключевыми показателями стали объём промышленного производства, налоговые поступления и инвестиции в инфраструктуру¹⁷⁷. Тем самым тенденция к сужению критериев, возникшая в период реформ и открытости, достигла завершённой формы: критерии оценки кадров были сведены к индикатору, допускавшему точное исчисление. Подобным образом поставленные задачи было легко «спускать вниз» для исполнения и контролировать их реализацию.

Второе направление – распределение полномочий. Здесь развивались две тенденции. Во-первых, повышалась открытость кадровых решений: эксперименты с открытым отбором сочетали экзамен и аттестацию¹⁷⁸, а принятое в 2002 г. «Положение об отборе и назначении руководящих кадров партийных и государственных органов»¹⁷⁹ закрепило демократическую рекомендацию как обязательный этап, а также тайное голосование при определении кандидатов на важные должности.

Во-вторых, кадровая работа получала правовое оформление. «Временные правила для государственных служащих» 1993 г. учредили систему государственной гражданской службы¹⁸⁰. Принятый в 2005 г. и вступивший в

¹⁷⁷ 盛明科, 蔡振华. 改革开放 40 年来干部考核制度的历史变迁及其逻辑 // 湖南社会科学. 2018 (05): 34-39 [Шэн М., Цай Ч. Исторические изменения и логика системы оценки кадров за последние 40 лет реформ и открытости // Хунаньские общественные науки. 2018. № 5. С. 34-39].

¹⁷⁸ 吴瀚飞. 中国公开选拔领导干部制度研究. 北京: 中国社会科学院研究生院, 2001: 151 [У Х. Исследование системы открытого отбора руководящих кадров в Китае. Пекин: Аспирантура Китайской академии общественных наук, 2001. 151 с.].

¹⁷⁹ 党政领导干部选拔任用工作条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение об отборе и назначении руководящих кадров партийных и государственных органов // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/17/content_5374532.htm] (дата обращения: 16.03.2025).

¹⁸⁰ 国家公务员暂行条例 // 百度百科 [Временные правила для государственных служащих // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E3%80%8A%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8A%A1%E5%91%98>

силу в 2006 г. Закон КНР о государственных служащих стал первым за более чем полвека законом, комплексно регулировавшим управление кадрами¹⁸¹.

Третье направление – механизмы стимулирования. Вступивший в силу в 2006 г. Закон о государственных служащих ввёл механизм повышения заработной платы, обеспечив государственным служащим стабильный и гарантированно растущий (при определённых условиях) доход¹⁸². Одновременно тот же закон ужесточил требования к кадрам: перечень оснований для увольнения был расширен, а в течение двух лет после ухода со службы запрещалось заниматься предпринимательской деятельностью. Примечательно, что в нормативных документах этого периода постоянно росло число запретов, адресованных государственным служащим и членам их семей; в 1995 и 2001 гг. дважды вводилось декларирование доходов руководящих кадров и их семей.

Со стороны кадрового процесса, с точки зрения исполнения решений, правовое оформление повысило прозрачность перемещения кадров, а аттестация по фактическим результатам позволяла развёрстывать цели развития на проверяемые задачи для правительств разных уровней. Тем самым требования политического центра преобразовывались в деятельность местных органов власти. Говоря об изменениях состава кадрового корпуса, следует отметить, что открытый отбор и конкурсные процедуры выдвинули местных руководителей, владевших экономическими вопросами, способных мобилизовать ресурсы и подтверждать свои результаты показателями экономического роста. С точки зрения устойчивости кадровой системы, результат формально был положительным: Закон о государственных служащих впервые создал целостную правовую основу кадровой работы.

%E6%9A%82%E8%A1%8C%E6%9D%A1%E4%BE%8B%E3%80%8B%E5%8F%91%E5%B8%83%EF%BC%8819 93%E5%B9%B48%E6%9C%88%EF%BC%89/56667636] (дата обращения: 5.09.2025).

¹⁸¹ 张柏林. 关于公务员法的几个问题 // 国家行政学院学报. 2006 (03):17-20+38 [Чжан Б. Некоторые вопросы законодательства о государственных служащих // Журнал Национальной школы администрации. 2006. № 3. С. 17-20+38].

¹⁸² 中华人民共和国公务员法 (2006) // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о государственных служащих Китайской Народной Республики (2006) // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/flfg/2005-06/21/content_8249.htm] (дата обращения: 22.09.2025).

Каковы были формы проявления сбоев механизмов? В этот период одновременно возникли два сбоя. Первый состоял, фактически, в редукции критериев оценки кадров к одному измеримому показателю. Однако, формально, политический критерий не только не исчез, но, напротив, распространился на более широкий круг лиц. Китай не воспринял западное разграничение между «политическими должностными лицами» и «карьерными служащими», используя вместо него деление должностей на «руководящие и неруководящие». Поэтому требование политической лояльности распространялось на всех государственных служащих, а не только на лиц, занимающих политические должности. Вместе с тем, способ практической проверки этого требования так и не был определён: классовое происхождение и поведение в политических кампаниях давно утратили применимость, а в период реформ и открытости новые индикаторы лояльности созданы не были. Напротив, показатели экономических результатов отличались предельной определённой: они поддавались измерению, ранжированию и последовательной декомпозиции по уровням исполнению. Таким образом, один – политический – критерий имел максимальный охват, но не располагал инструментарием проверки; другой – экономический – критерий был уже по охвату, но мог быть точно измерен. В практической работе второй критерий неизбежно вытеснял первый.

Второй сбой заключался в смещении каналов получения вознаграждения кадрами. Децентрализация предоставила местным руководителям значительные полномочия по распоряжению ресурсами, тогда как конкуренция за продвижение требовала от них победы в борьбе за ограниченное число должностей. В результате, наряду с официальным каналом вознаграждения, постепенно сформировался другой – неформальный – канал. Выгоды, получаемые посредством «обмена интересами» и сетей личных связей, нередко оказывались весомее и надёжнее последовательного должностного продвижения. Принципиально важна природа этого канала: он не разрушал формальные процедуры и не вступал с ними в открытый конфликт, а

существовал параллельно, лишая официальный канал исключительного влияния на мотивацию поведения кадров.

Каковы были предпосылки для трансформации, развивавшиеся в этот период? Два сбоя создали, фактически, кризисную ситуацию, хотя и отличавшуюся от «культурной революции». Тогда кадровая система была разрушена, и паралич организационных механизмов был очевиден; теперь же организационные формы и процедуры сохранялись, правовая база была наиболее полной и развитой, но система вознаграждений, реально направлявшая поведение кадров, уже не находилась под исключительным контролем центра. Политическая власть сохраняла формальную целостность, однако её решения не получали полного воплощения в реальной практике.

Внешние факторы также повлияли на темп реформ: распад СССР приостановил их до южной поездки Дэн Сяопина 1992 г., а мировой кризис и стихийные бедствия 2008 г. перенесли центр тяжести на инфраструктурное строительство и замедлили реформу кадровой системы в период Ху Цзиньтао.

1.3. Аналитическая рамка двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов

Построение аналитической рамки

В предыдущем параграфе на основе процессного подхода была проанализирована эволюция кадровой системы Китая в 1949–2012 гг. Полученные результаты обобщены в таблице 1.

Таблица 1.

**Двустороннее взаимодействие политического и кадрового процессов
и источники трансформации**

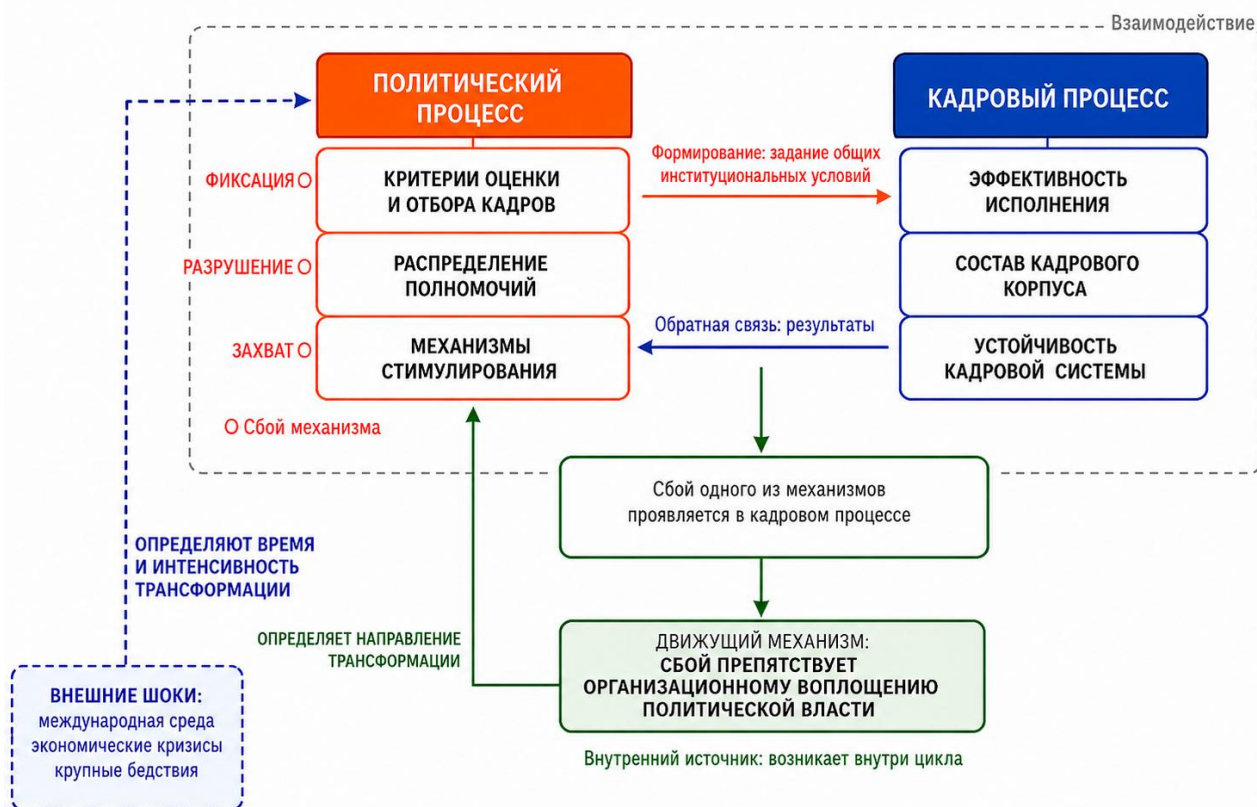
		1949–1978	1979–1992	1993–2012
Политический процесс	Критерии оценки и отбора кадров	«Сочетание моральных качеств и способностей» и требование быть «и красным, и специалистом»; классовое происхождение и поведение в политических кампаниях являются показателями для оценки	«Четыре требования» к кадровому корпусу; революционизация остаётся первичной, тогда как омоложение, образовательный уровень и профессионализация имеют более чёткие проверяемые показатели	Количественная аттестация по показателям фактических результатов; политические критерии распространяются шире, но не поддаются практической проверке
	Распределение полномочий	Утверждение принципа «партия управляет кадрами» и создание системы управления по ведомствам и уровням	Управление двумя нижестоящими уровнями; сокращение сферы непосредственного контроля; разграничение функций партии и государства	Повышение открытости кадровых решений и правовое оформление управления кадрами
	Механизмы стимулирования	Положение и материальное обеспечение связаны с должностью и рангом; политическая надёжность выступает условием назначения	Отмена пожизненного пребывания на руководящей должности и создание институционального канала выхода	Введение механизма роста заработной платы; расширение запретов для кадров и членов их семей
Кадровый процесс	Эффективность исполнения	Начало функционирования государственного аппарата и укрепление власти; крах эффективности в период «культурной революции»	Реализация политики реформ	Декомпозиция целей развития на проверяемые задачи для нижестоящих уровней
	Состав кадрового корпуса	Включение интеллигенции и технических специалистов в кадровый корпус	Вхождение технических специалистов в руководящий состав	Местные руководители, разбирающиеся в экономических вопросах и подтверждающие результаты количественными показателями
	Устойчивость кадровой системы	Система не смогла сохраниться и была разрушена	Положительный результат: кадровый резерв предотвратил межпоколенческий разрыв	Формально положительный результат при одновременном накоплении дисбаланса
Источники трансформации	Внутренний источник	Сбой распределения полномочий: принцип	Сбой критериев: косвенные показатели	Завершение сбоя критериев и

		1949–1978	1979–1992	1993–2012
		«партия управляет кадрами» вырождается в управление кадрами фракциями, организационный механизм был парализован	политических критериев устранены, а оценка сходится к измеримому параметру	одновременный сбой стимулирования: официальный канал вознаграждения утрачивает исключительное влияние на мотивацию
	Внешний источник	Политическая изоляция и экономическая блокада Запада сдерживают внутренние преобразования; советская помощь изменяет критерии отбора через изменение центральных задач	Открытость превращает знание экономики и техники в практическое требование; события 1989 г. замедляют реформы и закрепляют приоритет экономики	Распад СССР в 1991 г. приостанавливает реформы; кризис и снегопады 2008 г. вынуждают перенести акцент на инфраструктуру и замедляют реформу

На основании этого в работе предлагается аналитическая рамка двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов, представленная на рисунке 1.

Рисунок 1.

Базовая аналитическая рамка двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов



Внешние источники входят в цикл и влияют только на политический процесс;
внутренний источник возникает внутри цикла и через постоянно действующий механизм возвращает воздействие к политическому процессу.

Пояснение аналитической рамки

А. Определение механизмов взаимодействия. Три механизма со стороны политического процесса характеризуют его воздействие на кадровый процесс.

Критерии оценки и отбора кадров представляют собой устанавливаемые политическим процессом основания кадровых решений, определяющие, какой работник считается соответствующим требованиям. Они отвечают на вопрос: «По каким основаниям оценивать?»

Распределение полномочий означает установленное политическим процессом право принимать кадровые решения и определяет субъекта оценки. Оно отвечает на вопрос: «Кто уполномочен решать?»

Механизмы стимулирования определяют последствия кадровых решений, то есть вознаграждения и санкции, связанные с соблюдением установленных требований. Они включают как официальные каналы вознаграждения, так и ограничение параллельных каналов и отвечают на вопрос: «Каковы последствия соблюдения требований?»

Три механизма со стороны кадрового процесса выражают организационные результаты, возвращаемые политическому процессу. Они соответствуют трём политическим функциям кадровой системы, определённым в первом параграфе: обеспечению исполнения политических решений, формированию кадрового корпуса, а также кадровой и организационной преемственности.

Эффективность исполнения показывает, в какой мере задачи и требования, определённые политическим центром, преобразуются в практические действия.

Состав кадрового корпуса характеризует формируемый кадровым процессом персональный состав политической системы, включая структуру опыта и компетенций кадров.

Устойчивость кадровой системы показывает, способна ли данная система длительно поддерживать стабильное функционирование кадрового

корпуса, кадровую преемственность и организационное обеспечение управления.

Б. Отношения между шестью механизмами. Здесь необходимо пояснить три положения.

Во-первых, характер воздействия двух сторон неодинаков. Со стороны политического процесса речь идёт о целенаправленном институциональном установлении: критерии оценки и отбора кадров могут корректироваться, полномочия по принятию кадровых решений – перераспределяться, а механизмы стимулирования – перенастраиваться. Такие изменения проводятся в соответствии с целями реформ и задачами, определяемыми политическим процессом, и могут охватывать систему в целом.

Три механизма со стороны кадрового процесса, напротив, выражают организационные результаты функционирования институтов. Действуя в заданных общих институциональных условиях, кадровый процесс посредством последовательных кадровых решений формирует эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Эти результаты не возникают вследствие намерения кадрового процесса воздействовать на политический процесс, однако входят в политический процесс как обратная связь и влияют на последующее продвижение политических задач и институциональную корректировку.

Во-вторых, шесть механизмов представляют собой не два параллельных перечня, а единый цикл. Политический процесс посредством трёх механизмов задаёт общие институциональные условия; кадровый процесс действует в этих условиях и формирует три результата, которые становятся основанием для следующего цикла институционального установления. Три исторических периода, рассмотренные в предыдущем параграфе, представляют собой три полных цикла: каждый начинается с установления условий, продолжается функционированием кадрового процесса, завершается определёнными результатами, а затем приводит к новому институциональному установлению.

В-третьих, хотя оба процесса переплетены, между ними можно провести аналитическую границу. Её маркером является характер действия, а не совершающий его орган: кадровый процесс принимает конкретные решения в отношении отдельных лиц, тогда как политический процесс задаёт общие институциональные условия принятия таких решений. Один и тот же орган нередко выполняет оба вида действий: организационные отделы одновременно разрабатывают порядок аттестации и оценивают конкретных кадровых работников; органы дисциплинарной инспекции участвуют как в формировании общей политической среды, так и в расследовании отдельных дел. Поэтому два процесса переплетены эмпирически, но различимы аналитически. Именно этим обусловлена необходимость рамки взаимодействия, а не однонаправленной модели: если бы процессы можно было полностью разделить, было бы достаточно причинной модели с двумя независимыми переменными.

В. Источники трансформации. Шесть механизмов показывают, как взаимодействие осуществляется в определённый момент. Однако анализ, предпринятый в предыдущем параграфе, выявил не одно статическое состояние, а три сменявших друг друга периода. Поэтому необходимо также объяснить, почему взаимодействие переходит из одной формы в другую. Трансформация имеет внутренний и внешний источники, значение которых неодинаково.

Внутренний источник включает два элемента: постоянно действующий механизм и специфический сбой, возникающий в конкретный исторический период. Постоянно действующий механизм состоит в том, что политическая власть КПК опирается не только на правовые нормы или личный авторитет, но непрерывно осуществляется посредством кадровой системы, организационной линии и кадрового управления¹⁸³. Сам по себе этот механизм не объясняет ни

¹⁸³ В дискурсе КПК всегда присутствовала следующая точка зрения: «После того как политическая линия определена, решающим фактором становятся кадры». Эту точку зрения подтверждает реализация на практике принципа «партия управляет кадрами», утвердившегося с 1953 г.; эта же точка зрения обнаруживается в исследованиях номенклатурной системы, выполненных Дж. Бернсом и другими авторами. Настоящая работа

одной конкретной трансформации. Он одинаково действует во все три периода и инициирует импульсы для преобразований, реагируя на сбой кадрового процесса. Поскольку политическая власть осуществляется посредством кадровой системы, сбой кадрового процесса угрожает не абстрактной административной эффективности, а самой способности власти реализовываться в организационных действиях. Поэтому политический процесс вынужден перестраивать кадровый процесс.

Поскольку постоянно действующий механизм остаётся неизменным, конкретная форма каждой трансформации определяется специфическим сбоем соответствующего периода. Три механизма задают три элемента кадрового решения: критерии оценки и отбора формируют основания для службы, распределение полномочий задаёт субъекта решения, а механизмы стимулирования определяют последствия этого решения. Сбой механизма означает, что институциональные условия формально сохраняются, но на практике кадровый процесс перестаёт выполнять ожидаемую нормативную, ограничительную или стимулирующую роль. В результате конкретные кадровые решения и их карьерные последствия отклоняются от заданных общих институциональных условий. В зависимости от институционального звена различаются три типа сбоев: разрушительный, тип фиксации и тип захвата.

Сбой разрушительного типа – это сбой распределения полномочий. В этом случае фактические кадровые решения принимает уже не субъект, определённый формальными институциональными условиями. К этому типу относится вырождение принципа «партия управляет кадрами» во фракционное управление кадрами в 1949–1978 гг.

Сбой типа фиксации – это сбой критериев оценки и отбора кадров. Такой сбой означает, что фактические суждения о пригодности и эффективности кадров основываются уже не на критериях, заданных

политическим процессом. Политический критерий, не имеющий проверяемых показателей, становится номинальным, а оценка фиксируется на одном измеримом индикаторе. Поскольку измеримость сама по себе является значимым параметром управленческого инструментария, такое состояние с трудом изменяется самостоятельно. К данному типу относится тенденция к сужению критериев, возникшая в период реформ и открытости и достигшая завершённой формы в период углубления реформ.

Сбой типа захвата – это сбой механизмов стимулирования. В подобной ситуации последствия кадровых решений перестают определяться исключительно официальными вознаграждениями. Формальный канал вознаграждения и все его процедуры сохраняются, но рядом возникает другой канал, воздействующий на поведение кадров. К этому типу сбоя относятся проблемы, развившиеся в 1993–2012 гг. в результате возрастания выгод, которые предоставлялись кадрам системной «обмена интересами» и сетями личных связей. Признаки такого сбоя в некотором смысле противоположны признакам разрушительного типа: институциональная форма сохраняется, но создаётся параллельная движущая сила, претендующая управлять поведением кадров.

Соответствие трёх типов сбоев трём механизмам не случайно. Политический процесс способен институционально задавать только критерии, полномочия и стимулы; следовательно, сбои могут возникать только в этих трёх звеньях. Это соответствие объясняет и то, почему сбои располагаются лишь на стороне политического процесса. Три механизма кадрового процесса представляют собой результаты, а не институциональные условия. Они не «дают сбой», а ухудшаются вследствие сбоев установленных условий: снижение эффективности исполнения, смещение состава кадрового корпуса и утрата устойчивости кадровой системы являются симптомами, а не источником сбоя.

Внешний источник сбоев образуют изменения международной среды, экономические кризисы и крупные бедствия. В данной рамке они выполняют

три функции. Первая – выявляющая. Внешнее давление действует как стресс-тест и делает заметным ранее скрытый сбой. Вторая функция – каталитическая. Внешнее давление ускоряет накопление сбоя и сокращает время до трансформации. Третья – функция определения момента. Внешний шок определяет, когда давно накапливавшийся сбой превращается в политическое давление, требующее реакции. Внешний шок не воздействует на кадровую систему непосредственно. Сначала он изменяет повестку политического процесса и иерархию задач, а затем через политический процесс передаётся кадровой работе. Это подтверждают все три периода: советская помощь изменила критерии отбора посредством изменения центральных задач государства; политика открытости изменила требования к кадрам, превратив международную экономическую конкуренцию в неизбежное условие развития; экономический кризис и крупные снегопады 2008 г. замедлили реформу кадровой системы, вынудив перенаправить ресурсы на инфраструктурное строительство. Отсюда следует принцип опосредования: один и тот же шок, воздействуя на разные состояния взаимодействия, порождает различные последствия¹⁸⁴.

Таким образом, функции двух источников чётко различаются: внешние факторы определяют время и интенсивность трансформации, а внутренние сбои – её направление. Первые объясняют, почему реформа происходит в данный момент, а не в другой, и почему её интенсивность меняется; вторые – почему она направлена на критерии, полномочия или стимулы, а не на иные элементы.

Функции аналитической рамки

Предлагаемая аналитическая рамка не объясняет отдельную конкретную реформу и не предсказывает форму следующей реформы. Она задаёт категории и отношения, на которых строится анализ: определяет объекты исследования,

¹⁸⁴ Поскольку внешний шок не воздействует на кадровую систему непосредственно, а предварительно проходит через политический процесс, его последствия определяются характером взаимодействия механизмов в момент возникновения шока. Шок выступает «входом», взаимодействие – функцией (в математическом смысле этого слова), следствие — «выходом»; при изменении функции один и тот же «вход» закономерно даёт иной «выход».

связи между ними и требования к объяснению. В этом заключается её отличие от теории: теория предлагает вывод, тогда как рамка указывает, где и по каким маркерам следует искать этот вывод.

А. Рамка уточняет объект исследования.

«Реформа кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина» изначально представляет собой тему с весьма неопределёнными границами – к ней можно было бы отнести, например, любую государственную меру, связанную с кадрами, не имея критерия включения и исключения событий из исследования. Аналитическая рамка задаёт такой критерий, требуя уделить приоритетное внимание тем мероприятиям, которые затрагивают один из шести механизмов.

Тем самым определяется и структура исследования. Шесть механизмов относятся к политическому и кадровому процессам, поэтому анализ разделён на две главы: одна рассматривает взаимодействие со стороны политического процесса, другая – со стороны кадрового. Это не главы о политике и кадрах как двух разных предметах, а главы о двух сторонах одного цикла.

Б. Рамка преобразует постановку исследовательского вопроса.

Без аналитической рамки, например, мера 2013 г., потребовавшая «ставить политические критерии на первое место», порождает лишь вопрос: «Почему руководство страны стремилось усилить политическую лояльность?» Такой вопрос сводит объяснение к мотивам, а их крайне затруднительно как подтвердить, так и опровергнуть. В этом случае любой результат можно было бы постфактум приписать намерению руководителя. Именно этот приём объяснения критиковался в первом параграфе.

В рамках предлагаемого подхода вопрос формулируется иначе: «Какой механизм дал сбой и почему его восстановление должно было принять именно такую форму?» Так, политические критерии появились задолго до эпохи Си Цзиньпина. Проблема заключалась в том, что с 1980-х гг. они лишились проверяемых косвенных показателей, а в период углубления реформ распространились на всех государственных служащих, оставаясь при этом непроверяемыми, и в итоге превратились в номинальное требование.

Поскольку сбой состоял в отсутствии проверяемости, восстановление должно было вновь сделать политические критерии проверяемыми. Именно этому служила предпринятая в 2017 г. декомпозиция политических качеств на пять проверяемых аспектов – лояльность, стойкость, ответственность, способность и самодисциплину.

Переход от приписывания мотивов действующим субъектам к анализу сбоев механизмов и логики восстановления механизмов представляет собой ключевое уточнение исследовательского вопроса, заданное аналитической рамкой.

В. Рамка задаёт логику эмпирической проверки.

Аналитическая рамка определяет, какие механизмы и связи подлежат дальнейшей эмпирической проверке. Исторический анализ в предыдущем параграфе зафиксировал состояние кадровой системы к 2012 г.: на стороне политического процесса одновременно дали сбой два механизма – критерии оценки и отбора кадров зациклились на одном измеримом параметре, а официальные механизмы стимулирования утратили исключительное влияние на поведение кадров. Тем самым была определена исходная точка последующего анализа: институциональная корректировка после 2012 г. должна была затронуть, прежде всего, эти два механизма. Конкретные формы их переустройства, практическое воплощение новых институциональных условий и сформированные ими организационные результаты устанавливаются на эмпирическом материале второй и третьей глав.

Внешние факторы занимают в данной модели особое место. Изменяя политическую повестку, иерархию задач и организационные требования, они влияют, прежде всего, на момент и интенсивность преобразований, тогда как внутренние сбои определяют, какие элементы кадровой системы становятся объектом институциональной корректировки. Поэтому во второй и третьей главах внешние факторы учитываются как условия, воздействующие на начало и интенсивность преобразований, а основной анализ сосредоточен на переустройстве критериев оценки и отбора кадров, распределения

полномочий и механизмов стимулирования, а также на организационных результатах этих изменений. Таким образом, логика последующих двух глав непосредственно вытекает из аналитической рамки.

Выводы к главе 1

В первой главе представлены понятийный аппарат, теоретическая основа и аналитический инструментарий исследования. Её основные результаты можно свести к четырём положениям.

Первое положение касается отношений между политическим и кадровым процессами. Понятия, определённые в первом параграфе, образуют не механический набор терминов, а систему понятий, связанных отношениями разных типов: политический процесс является понятием более высокого уровня; процесс политического реформирования – той его частью, которая характеризуется определённой направленностью институциональных изменений; кадровая система и кадровый процесс обозначают, соответственно, институциональную структуру и практическое функционирование кадровой сферы; трансформация кадровой системы выступает зависимой переменной, подлежащей объяснению в дальнейшем исследовании. Для её понимания предложены три параметра – системность, направленность и устойчивость изменений, которые будут детализированы в Заключение.

Взаимодействие двух процессов – политического и кадрового – вытекает из отношений между понятиями. Обратная связь (от кадрового процесса к политическому) уже включена в определение политического процесса, а кадровый процесс представляет собой промежуточное звено, в котором заданные политическим процессом общие институциональные условия применяются к конкретным лицам и преобразуются в кадровые решения. Поэтому организационные результаты кадрового процесса способны возвращаться в политический процесс как новый «вход».

Второе положение относится к методологии. Две доминирующие исследовательские парадигмы обходят вниманием один и тот же уровень –

практическое функционирование институтов. Первая парадигма сводит политическую жизнь к формальным институтам и организационным структурам, вторая – к межличностным отношениям и неформальным сетям. Существующие исследования преимущественно охватывают одно направление взаимодействия – то, как политический процесс организует кадровую систему, – и значительно реже рассматривают обратное воздействие организационных результатов кадрового процесса на политический процесс. Следовательно, недостаёт промежуточного уровня, соединяющего макроуровень политического процесса с микроуровнем индивидуального поведения кадров. Поэтому настоящая работа предлагает, прежде всего, новую аналитическую перспективу, а не просто дополнительный объект к числу уже существующих.

Третье положение получено из исторического материала. На основе единого набора аналитических инструментов рассмотрены три периода с 1949 по 2012 г. Применённые инструменты строятся на различии общих институциональных условий и конкретных кадровых решений. Исторический анализ показывает, что воздействие политического процесса на кадровый процесс вновь и вновь концентрировалось на критериях оценки и отбора кадров, на распределении полномочий по принятию кадровых решений и на механизмах стимулирования. Исследованный на историческом материале кадровый процесс, в свою очередь, обуславливал эффективность исполнения политических решений, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы.

В механизмах взаимодействия двух процессов возникали сбои, местоположение которых менялось. В первом периоде (1949–1978 гг.) сбой возник преимущественно в распределении полномочий, в 1979–1992 гг. – в критериях оценки и отбора, а в 1993–2012 гг. – одновременно и в критериях, и механизмах стимулирования. Все сбои относились к трём общим институциональным условиям, установленным политическим процессом, и проявлялись в практическом функционировании кадрового процесса. При этом

отсутствие проверяемых косвенных показателей политических критериев оставалось нерешённой проблемой с 1980-х гг. до 2012 г.

Четвёртое положение представляет собой сформированную в ходе теоретических и исторических изысканий аналитическую рамку – комплекс аналитических инструментов и подходов к пониманию изучаемых процессов. Рамка предусматривает существование шести механизмов взаимодействия: со стороны политического процесса – критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий по принятию кадровых решений и механизмы стимулирования; со стороны кадрового процесса – эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы.

Рамка включает описание трёх типов сбоев – разрушительный, тип фиксации и тип захвата, – которые возникают в разных сферах: соответственно, в распределении полномочий, в критериальной системе и в механизмах стимулирования.

Трансформация кадровой системы имеет два источника: внутренние сбои и внешние шоки. Их функции различаются: внешние шоки, изменяя политическую повестку, иерархию задач и организационные требования, влияют на время и интенсивность трансформации; внутренние сбои определяют проблему, на которую должна отвечать институциональная корректировка, и тем самым задают направление трансформации.

В ходе изысканий, представленных в первой главе, определено историческое состояние кадровой системы к 2012 г. К этому моменту одновременно дали сбой два механизма: критерии оценки и отбора кадров в практическом функционировании зафиксировались на одном количественно измеримом показателе результативности, а направляющее воздействие на поведение кадров со стороны официальных механизмов стимулирования было ослаблено параллельными неформальными каналами извлечения выгод. Поэтому институциональная корректировка после 2012 г. должна была включать в себя реакцию на обе проблемы.

Как именно были преодолены сбои и какую направленность, в результате, приобрели все рассматриваемые процессы – на эти вопросы отвечают следующие главы. Во второй главе анализируется переустройство общих институциональных условий со стороны политического процесса, в третьей – обратная связь, формируемая практическим функционированием кадрового процесса.

ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ПОЛИТИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА КАДРОВЫЙ ПРОЦЕСС

С 1978 г., времени реформ и открытости, политическая система Китая служила макроцели быстрого экономического роста, а политический процесс характеризовался ярко выраженным подходом «рост превыше всего». Центральное правительство стимулировало местное развитие путём децентрализации, что привело к экономическому чуду, но при этом запустило такие глубоко укоренившиеся проблемы как раздробленность власти, коррупция, регионализация политики, когда «политические команды не покидали Чжуннаньхай»¹⁸⁵. После 2012 г. китайская экономика перешла от быстрого роста к «новому нормальному» средне- и высокоскоростному развитию. Прежний путь, предполагавший экспансивный рост для покрытия недостатков управления, стал неустойчивым. В эпоху Си Цзиньпина государственное управление претерпело глубокую политическую перестройку, затронувшую общие институциональные условия кадрового процесса – критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования. Цель главы – выявить, каким образом борьба с коррупцией, борьба с бедностью и всестороннее укрепление руководства партии переустановили общие институциональные условия кадрового процесса. В настоящей главе рассматривается воздействие политического процесса на кадровый процесс; обратное воздействие сформированных кадровым процессом организационных результатов анализируется в третьей главе.

В связи с тремя основными вопросами государственного управления в эпоху Си Цзиньпина как в китайских, так и в зарубежных политологических сообществах накоплен значительный задел. Однако имеющиеся исследования в целом выделяются «фрагментацией тем» – рассматривают «борьбу с коррупцией», «борьбу с бедностью» и «укрепление партийного руководства»

¹⁸⁵ Чжуннаньхай, рукотворное озеро в Пекине, место резиденций высших органов управления КНР. 17 апреля 2015 г. газета «Жэньминь жибао» (Газета органа Центрального комитета Коммунистической партии Китая) сообщила, что тогдашний премьер Ли Кэцян критиковал местных чиновников за неспособность проводить политику центрального правительства, используя редкую аналогию «политические команды не покидали Чжуннаньхай» (政令不出中南海).

как независимые друг от друга сферы политики, не объединяя их в рамках единой аналитической модели.

Что касается борьбы с коррупцией, в западной политологии сложились две конкурирующие друг с другом объяснительные логики. Институциональный подход, представленный, в частности, М. Пэем, рассматривает коррупцию как результат структурных противоречий авторитарной системы и настаивает, что антикоррупционные меры Си Цзиньпина являются, по сути, частичным исправлением системной коррупции, а не коренной реформой институтов. Он доказывает, что тесная взаимосвязь власти и капитала в Китае является институциональной причиной коррупции, и одной лишь кампанией по борьбе с коррупцией трудно что-то изменить¹⁸⁶. Экономический функционализм, представленный, в частности, Э. Ведеманом, придерживается прямо противоположной точки зрения. Его основной тезис заключается в констатации сосуществования коррупции и экономического роста, и, несмотря на недостатки, антикоррупционная кампания уже достаточна для того, чтобы не допустить выхода коррупции из-под контроля¹⁸⁷.

В китайских академических исследованиях отсутствует подобная дискуссия: предполагается, что борьба с коррупцией эффективна. Учёные уделяют больше внимания институциональному строительству, сосредоточиваясь на анализе логики реформы дисциплинарного контроля и надзора, а также на оценке результативности соответствующих мер¹⁸⁸. В этих исследованиях довольно подробно анализируются сами положения законодательства, однако относительно мало внимания уделяется внутренней логике того, как политические процессы способствуют борьбе с коррупцией через кадровые механизмы.

¹⁸⁶ Pei M.X. China's Crony Capitalism: The Dynamics of Regime Decay. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016. 376 p.

¹⁸⁷ Wedeman A. Double Paradox: Rapid Growth and Rising Corruption in China. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2012. 257 p.

¹⁸⁸ 秦前红, 叶海波. 国家监察制度改革研究. 北京: 法律出版社, 2018: 322 [Цинь Ц., Е Х. Исследование реформы государственной системы надзора. Пекин: Издательство Право, 2018, 322 с.].

Что касается вопросов борьбы с бедностью, исследования западных учёных в основном сосредоточены на экономике и политике развития. М. Раваллион и Ш. Чен на основе обширных количественных исследований продемонстрировали масштабы и темпы сокращения бедности в Китае¹⁸⁹. С. Розелл и его команда давно занимаются изучением структурных причин бедности в сельских районах Китая¹⁹⁰. Однако в этих исследованиях борьба с бедностью рассматривается как вопрос экономической политики, а не как политический процесс и/или модель управления.

Что касается вопроса об укреплении руководства партии и реформе государственных органов, то в западной и китайской политологии наблюдаются совершенно разные подходы. В западной научной среде концепция «фрагментированного авторитаризма», предложенная К. Либерталом и М. Оксенбергом, является классической для анализа политического устройства Китая со времени начала реформ и открытости¹⁹¹. Эта аналитическая модель показывает, что в процессе разработки и реализации политики возникают проблемы с координацией, вызванные межведомственной разобщенностью и борьбой интересов. Представление этой аналитической модели помогает понять суть проблемы «Девять драконов, управляют потоком»¹⁹², о которой говорится в данной работе, и именно эту проблему Си Цзиньпин и пытается решить, продвигая реформу государственных органов. К. Минцнер критически оценил системные последствия политической централизации в эпоху Си Цзиньпина с точки зрения отступления от

¹⁸⁹ Chen S.H., Martin R. Reconciling the Conflicting Narratives on Poverty in China // Journal of Development Economics. 2021. Vol. 153, November, Article 102711.

¹⁹⁰ Rozelle S., Natalie H. Invisible China: How the Urban-Rural Divide Threatens China's Rise. Chicago: University of Chicago Press, 2020. 248 p.

¹⁹¹ Lieberthal K.G., Oksenberg M. Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988. 464 p.

¹⁹² Термин «Девять драконов управляют потоком» обычно (九龙治水) используется для обозначения системы коллективного руководства Постоянного комитета Политбюро 16-го и 17-го ЦК КПК, который обычно состоит из девяти членов. Этот термин часто используется в СМИ для описания ситуации, когда высшая власть в то время была разделена между несколькими постоянными комитетами, была раздроблена, централизованное принятие решений было затруднено.

принципов верховенства закона и институционализации¹⁹³. Он считает, что процесс концентрации власти в руках отдельных лиц нарушил нормы коллективного руководства и ограничения срока полномочий, представляя собой деинституционализацию, а не институциональное строительство.

Китайские учёные же уделяют внимание тому, как система партийного руководства способствует повышению эффективности государственного управления за счёт укрепления организационных механизмов. В частности, П. Ван и Б. Тан уделяют особое внимание вопросам перестройки функций и восстановления авторитета партийных комитетов в различных сферах управления¹⁹⁴. Однако в таких работах институциональные реформы, как правило, рассматриваются с точки зрения распределения власти. При этом редко затрагивается более глубокая кадровая логика, заключающаяся в том, как институциональные реформы способствуют восстановлению механизмов реализации политики посредством перестройки системы управления кадрами.

На данный момент не существует единой аналитической концепции, которая позволила бы объединить вышеупомянутые три направления внутренней политики Си Цзиньпина в рамках одной системы объяснений и выявить лежащую в их основе общую политическую логику. В существующих исследованиях борьба с коррупцией рассматривается как политическая игра, борьба с бедностью сводится к политике развития, а институциональные реформы квалифицируются как меры по централизации власти. При этом внутренние связи и логика взаимосвязи между этими тремя явлениями в имеющейся литературе по-прежнему остаются «слепой зоной».

С учетом вышеупомянутых ограничений в данной главе предлагается подход к анализу, отличающийся от подходов, используемых в существующих исследованиях. Во-первых, в качестве основной промежуточной переменной используется «кадровый процесс», что позволяет объединить борьбу с

¹⁹³ Minzner C. End of an Era: How China's Authoritarian Revival is Undermining Its Rise. New York: Oxford University Press, 2018. 255 p.

¹⁹⁴ 王浦劬, 汤彬. 当代中国治理的党政结构与功能机制分析 // 中国社会科学. 2019 (09): 4-24+204 [Ван П., Тан Б. Анализ партийно-государственной структуры и функциональных механизмов управления в современном Китае // Китайские социальные науки. 2019. № 9. С. 4–24 + 204].

коррупцией, борьбу с бедностью и укрепление партийного руководства в рамках единой аналитической модели. Во-вторых, в отличие от доминирующей на Западе интерпретации реформ в сфере государственного управления в эпоху Си Цзиньпина как простой концентрации власти, в данной главе мы сосредоточимся на анализе реальных проблем в сфере государственного управления, на которые реагируют эти институциональные механизмы, рассматривая их с функциональной, а не идеологической точки зрения. В-третьих, в главе используется представленная на рисунке 1 аналитическая рамка двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов. На данном этапе анализа рассматривается первая сторона этого взаимодействия: политический процесс посредством критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования переустанавливает общие институциональные условия кадрового процесса. Всестороннее усиление руководства партии позволило добиться системной интеграции политического процесса¹⁹⁵. Разрозненную систему управления, вызванную политикой «Девять драконов управляют потоком», Си Цзиньпин решительно изменил. Авторитет КПК, накопленный в ходе борьбы с коррупцией, и проникновение вниз в ходе борьбы с бедностью привели к возвращению власти в эпицентр политики и перестройке цепи её реализации.

2.1. Борьба с коррупцией как «чистка элиты» и механизм сохранения власти

После начала политики реформ и открытости в 1978 г. Китай добился значительных успехов. Многократно возрос экспорт и объём внутреннего рынка, были созданы новые высокотехнологичные отрасли, реализованы масштабные инфраструктурные проекты в сфере энергетики и транспорта. Быстрый рост бюджетных доходов обеспечил надёжную финансовую поддержку национального развития, а уровень индустриализации и

¹⁹⁵ Системная интеграция (Systematic Integration) – термин, заимствованный из инженерных наук. Если сравнить управление с компьютером, то до реформы каждый микрочип работал по-своему, а после реформы – была установлена современная операционная система. Благодаря руководству партии все элементы системы работают кооперировано.

урбанизации значительно возрос. В 2011 г. урбанизация Китая впервые превысила 50 %, а инвестиции в инфраструктуру составили 25,7 трлн. юаней¹⁹⁶.

В то же время форсированная национальная модернизация сопровождалась ростом коррупции. Основная причина этого заключалась в том, что, в то время как богатства быстро росли, регулирующие возможности государства не поспевали за этим ростом. Такую ситуацию можно охарактеризовать как «болезненные процессы роста» крупной страны. Негативные эффекты форсированной модернизации представляли собой не просто острую политическую проблему, но и прямую угрозу социальной и политической стабильности. Перед партией и правительством стала задача распределить и урегулировать растущие богатства и экономический потенциал таким образом, чтобы они служили интересам всего общества, не угнетая при этом здоровую частную инициативу. Решение этой сложной задачи зависело от дееспособности, квалифицированности и коррупционной чистоты госаппарата, который и должен был заняться тонкой настройкой социальной и экономической жизни для достижения гармонии между личными и общественными устремлениями, корпоративными и общенациональными потребностями.

Вместе с тем, как было упомянуто выше, госаппарат сам подвергся коррупционной эрозии на фоне быстрого роста богатств и частичной экономической либерализации. Поэтому реформы кадровой системы вновь оказались центральным пунктом общенациональной политической стратегии: именно от этих реформ зависело, насколько государственный аппарат окажется способен решить задачи по сохранению социально-политической стабильности и поддержанию роста.

В «Докладе о развитии верховенства права в Китае за 2014 г.»¹⁹⁷ был зафиксирован рост массовых инцидентов, вызванных коррупцией.

¹⁹⁶ 从十六大到十八大经济社会发展成就 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Достижения в области экономического и социального развития с 16-го по 18-й Национальный конгресс // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/gzdt/2012-08/16/content_2204856.htm] (дата обращения: 13.02.2025).

Соответственно, расходы центрального правительства на Народную вооруженную полицию, ответственную за поддержание политической безопасности, выросли с 23,54 млрд юаней в 2003 г. до 100,634 млрд юаней в 2013 г. Это означало, что в течение десятилетия после вступления Китая в ВТО (2001 г.) – то есть в течение периода наиболее быстрого экономического роста – непосредственные расходы на обеспечение политической стабильности выросли на 327 %¹⁹⁸.

Столкнувшись с такой серьезной ситуацией, Си Цзиньпин заявил: «Если мы не сможем решительно исправить эти нездоровые [коррупционные] практики и позволим им развиваться бесконтрольно, они станут невидимой стеной, отделяющей нашу партию от народа. Тогда наша партия утратит свою основу, свою жизненную силу и свою мощь»¹⁹⁹. И ещё одна его цитата: «Множество фактов свидетельствует о том, что усиление коррупции в конечном итоге приведет к падению партии и страны!»²⁰⁰. Поэтому борьба с коррупцией – не только технический инструмент, но и ключевой институциональный инструмент в руках ЦК КПК по восстановлению авторитета партии, дисциплины госаппарата и укреплению политического порядка.

В январе 2013 г. на втором пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции КПК Си Цзиньпин изложил стратегию борьбы с коррупцией²⁰¹. Он выдвинул лозунг «Да Ху Пай Ин (打虎

¹⁹⁷ 2014 年中国法治发展报告 // 新京报 [Доклад о развитии верховенства права в Китае за 2014 год // Газета «Синьцзинь». URL: <https://www.bjnews.com.cn/graphic/2014/02/24/306216.html>] (дата обращения: 6.02.2025).

¹⁹⁸ 中央(本级)财政预算支出: 公共安全: 武装警察 // 前瞻数据库 [Расходы центрального правительства: Общественная безопасность: Вооруженная полиция // База данных Цянь Чжань. URL: <https://d.qianzhan.com/xdata/details/4720a71aecc9f2a0.html>] (дата обращения: 6.02.2025).

¹⁹⁹ 习近平在十八届中央纪委二次全会上发表重要讲话 // 人民网 [Си Цзиньпин выступил с важной речью на втором пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Интернет-версия «Жэньминь жибао». URL: <http://politics.people.com.cn/n/2013/0122/c1001-20289699.html>] (дата обращения: 6.02.2025).

²⁰⁰ 习近平同志在十八届中共中央政治局第一次集体学习时的讲话 // 中国共产党员网 [Выступление Си Цзиньпина на первом коллективном заседании Политбюро 18-го Центрального комитета Коммунистической партии Китая // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2012/12/24/ART11356282494286800.shtml>] (дата обращения: 3.03.2025).

²⁰¹ 十八届中央纪委第二次全会工作报告 // 中共中央纪委国家监委网站 [Доклад о работе второго пленарного заседания 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: <https://www.ccdi.gov.cn/xxgk/hyzl/2013>

拍蝇)»²⁰² – фраза, которая впоследствии стала широко известна в Китае. Он поставил цель бороться с коррупцией, заключающуюся в «Бяо Бен Цзянь Чжи (标本兼治)»²⁰³. В лозунге «Да Ху Пай Ин» понятие «虎, Ху (тигры)» использовано как метафора для обозначения коррупции на высоком уровне среди высших должностных лиц, а «蝇, Ин (мухи)» – обозначают мелкую коррупцию на низовом уровне. Другими словами, антикоррупционная кампания КПК охватила всех государственных служащих.

Выражение «Бяо Бен Цзянь Чжи» происходит из традиционной китайской медицины и означает, что в ходе лечения устраняются не только поверхностные симптомы, но и ликвидируется первопричина заболевания. Так называемое «Бяо (标)» относится к явлениям, а «Бен (本)» обозначает фундаментальную природу вещей. Явления представляют собой внешние проявления и поверхностные характеристики вещей, а сущность представляет собой основу явлений и фундаментальную природу вещей. Существует диалектическая связь между явлениями и сущностью. Стратегия Си Цзиньпина по борьбе с коррупцией основана на том же принципе: она предполагает как жесткие меры по пресечению коррупционных практик, так и создание надежных систем по предотвращению коррупции.

18 октября 2017 г. Си Цзиньпин подвёл итоги своего первого срока на 19-м съезде КПК. Говоря о борьбе с коррупцией, он сказал: «Мы настаиваем на том, что в борьбе с коррупцией не должно быть запретных зон, что она должна быть всеобъемлющей и что не может быть никакой терпимости. Непокорлемо “убивать тигров (打虎, борьба с высокопоставленными чиновниками)”, “хлопать мух (拍蝇, борьба с коррупцией на низовом уровне)” и “ловить лис (猎狐, преследование беглых преступников за рубежом)”. Цель, заключающаяся в том, чтобы чиновники не осмеливались заниматься коррупцией,

07/t20130719_114167.html] (дата обращения: 10.01.2026).

²⁰² Как убивать тигров, так и хлопать мух (бороться с коррупцией на всех уровнях, не щадя ни мелких, ни самых высокопоставленных чиновников).

²⁰³ Одновременное лечение и причин, и симптомов заболевания.

предварительно достигнута. Клетка, препятствующая коррупции чиновников, становится все теснее. Строится дамба, чтобы удержать чиновников от коррупции. В борьбе с коррупцией создан мощный импульс, который укрепляется и развивается»²⁰⁴. Это свидетельствовало о том, что антикоррупционная концепция «Бяо Бен Цзянь Чжи» начала приносить результаты.

Антикоррупционная кампания Си Цзиньпина началась с трёх мер: «убивать тигров», «хлопать мух» и «ловить лис».

«Убивать тигров»

«Тигры» обозначают высокопоставленных коррумпированных чиновников, а «убивать тигров» означает целенаправленное расследование дисциплинарных нарушений и незаконных действий, совершенных чиновниками провинциального уровня и выше. В «кампании охоты на тигров» Си Цзиньпина самым крупным «тигром», несомненно, является Чжоу Юнкан. Он родился в декабре 1942 г. в городе Уси провинции Цзянсу. В 1961 г. поступил на программу по геологоразведке в Пекинский институт нефти. С 1967 по 1998 г. проработал в нефтяной отрасли, дослужившись до должности генерального директора и секретаря комитета партии Китайской национальной нефтяной корпорации. После ухода из нефтяного сектора в 1999 г. стал секретарем провинциального комитета партии провинции Сычуань. С 2002 по 2013 г. занимал должность заместителя секретаря, а затем секретаря Центральной политико-правовой комиссии, достигнув высокого поста государственного лидера.

1 декабря 2013 г. Постоянный комитет Политического бюро ЦК созвал заседание, чтобы заслушать отчет Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции о доказательствах дисциплинарных нарушений Чжоу Юнкана. Было решено начать соответствующую работу по проверке. 29 июля 2014 г.

²⁰⁴ 习近平在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告 // 中华人民共和国中央人民政府 [Доклад Си Цзиньпина на 19-м съезде Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhuant/2017-10/27/content_5234876.htm] (дата обращения: 3.03.2025).

Политическое бюро Центрального комитета созвало заседание, чтобы заслушать отчет о проверке, проведенной Центральной комиссией по дисциплинарной инспекции, и приняло решение начать расследование в отношении Чжоу Юнкана.

В деле Чжоу Юнкана Си Цзиньпин нарушил две устоявшиеся традиции. Во-первых, так называемую «безопасную посадку (平安落地)»²⁰⁵: в прошлом антикоррупционные меры были направлены в первую очередь на действующих чиновников, а после ухода на пенсию чиновники переставали быть основными объектами расследований. Во-вторых, принцип, согласно которому «уголовное преследование не распространяется на членов Постоянного» – с момента основания КНР ни один член Постоянного комитета Политического бюро не подвергался расследованию. В результате среди населения пошли слухи, что члены Постоянного комитета Политического бюро обладают абсолютной неприкосновенностью от расследований Комиссии по дисциплинарной инспекции, то есть, по устоявшемуся выражению пользователей онлайн-платформ, «антикоррупционная кампания осмеливается нацеливаться только на мух и шакалов, но не на настоящих тигров». В этом смысле падение Чжоу Юнкана означало, что никому не будет пощады в борьбе с коррупцией, и ни один привилегированный чиновник не останется безнаказанным перед законом. Си Цзиньпин заявил: «Тигров нужно выслеживать. Это надо делать независимо от того, кто они, какую должность занимают. Любой, кто нарушает партийную дисциплину или законы государства, будет привлечен к строгой ответственности и сурово наказан»²⁰⁶. КПК посредством «самоочищения» прокладывала путь для последующих инициатив в области кадровой политики.

После того, как «большие тигры в правительстве» были повержены, была официально начата операция по «охоте на тигров» в армии. Сюй Цайхоу,

²⁰⁵ После выхода на пенсию чиновники редко привлекаются к ответственности, что в некоторой степени напоминает иммунитет, предоставляемый бывшим президентам США. В результате среди китайского населения широко распространено мнение, что после выхода на пенсию чиновники находятся в безопасности.

²⁰⁶ 学习习近平讲话 // 光明网 [Изучение речей Си Цзиньпина // Сеть Гуанмин. URL: <https://m.gmw.cn/baijia/2022-01/22/35465599.html>] (дата обращения: 13.03.2025).

родившийся в Ляонине в 1943 г., был бывшим заместителем национального лидера, членом Политбюро 17-го Центрального комитета КПК и заместителем председателя Центральной военной комиссии. Имея звание генерала, он был вторым лицом в Народно-освободительной армии Китая (НОАК). 15 марта 2014 г. ЦК КПК принял решение начать расследование в отношении дисциплинарных нарушений Сюй Цайхоу.

С падения Сюй Цайхоу началась антикоррупционная кампания в армии. С 30 октября по 2 ноября 2014 г. в поселке Гутянь уезда Шанхан провинции Фуцзянь прошла Всеармейская политическая рабочая конференция. По воспоминаниям Цзинь Инана, генерал-майора НОАК, профессора Национального университета обороны НОАК, «...во время встречи я чувствовал, что большинство кадров вели себя расслабленно. Они уже много раз бывали на подобных встречах. Обычно председатель и заместитель председателя Центральной военной комиссии (ЦВК) выступали, все обсуждали [эти выступления], а затем возвращались на месте и передавали дух встречи с руководством ЦВК. Вот и всё. ...Я не ожидал, что председатель Си Цзиньпин в своей важной речи на Всеармейском политическом совещании 31 декабря так резко укажет на 10 проблем среди военного руководства. Армия не подвергалась такой критике за более чем 60 лет с момента основания Китайской Народной Республики. В зале конференции воцарилась полная тишина, можно было услышать, как упала булавка. ...После конференции по политической работе НОАК военные начали публиковать имена 140 офицеров дивизионного уровня (уровень главного командира корпуса) и выше, которые совершили серьезные дисциплинарные нарушения или были причастны к уголовным преступлениям. Эти беспрецедентные по масштабу антикоррупционные меры оказали глубокое влияние на вооруженные силы»²⁰⁷.

²⁰⁷ 金一南的讲座：苦难辉煌 // bilibili [Лекция Цзинь Инана «Великолепие страдания» // bilibili. URL: https://www.bilibili.com/video/BV1wB42167W4/?spm_id_from=333.1007.top_right_bar_window_history.content.click&vd_source=6242ae1e30092cf3a939d0a1f678318e] (дата обращения: 16.04.2025).

Автор диссертации сохранил яркие воспоминания об этом событии. Его дед и отец прослужили в армии более 30 лет каждый, а сам он служил в вооруженных силах с 2011 по 2015 г. Всего через три месяца после конференции НОАК по политической работе приказ, запрещающий военнослужащим заниматься торговлей, дошел до низового уровня.

Автор вырос в военном жилом комплексе, построенном вооруженными силами для военнослужащих и их семей. Первый этаж зданий обычно переоборудуется под коммерческие помещения для сдачи в аренду и получения арендной платы. «К весеннему фестивалю 2015 г. все эти коммерческие помещения уже были закрыты. С тех пор они были преобразованы в общественные спортивные залы, где жители могут играть, например, в настольный теннис. Одновременно жителям военных жилых комплексов было запрещено сдавать свою недвижимость в аренду. Любые случаи сдачи в аренду приводили к немедленной конфискации имущества. С 2015 г. прошло уже десять лет, но многие жилые помещения до сих пор остаются пустующими», – свидетельствует Лу Бишэн, помощник начальника управления политического департамента Шеньянского военного округа²⁰⁸.

В общей структуре политического процесса борьба с коррупцией при Си Цзиньпине – это не изолированный комплекс мероприятий, а ключевая институциональная практика, которая систематически способствует реконфигурации кадрового процесса, начиная с перестройки власти на самом верху. Антикоррупционная кампания, примером которой служат дела Чжоу Юнкана, Сюй Цайхоу и других ключевых лиц, по сути, использует политическое давление для разрушения существующих кадровых практик и границ власти, создавая политические условия для перестройки правил отбора, управления и контроля кадров.

Во-первых, на уровне подбора и назначения кадров борьба с коррупцией на вершине властной иерархии свела на нет существовавшую долгое время «скрытую зону кадровой безопасности». Случай Чжоу Юнкана нарушил

²⁰⁸ Интервью с Лу Бишэном.

неформальные правила «безопасная посадка» и «уголовное преследование не распространяется на членов Постоянного комитета» и посылал чёткий сигнал всей бюрократии: высокое положение кадров в иерархии, продолжительность их службы и их управленческая квалификация не могут быть предлогами для освобождения от ответственности за нарушение правил системы. Последующий пересмотр «Положения об отборе и назначении руководящих кадров партии и правительства» и введение «Пяти критериев для хороших кадров» сместили акцент в кадровом процессе с простого использования «голосов, оценок и ВВП» на оценку, основанную на политических качествах. Этот сдвиг, по сути, воспрепятствовал формированию устойчивых групп интересов (неформальных коррупционных кланов).

Во-вторых, на уровне управления кадрами и механизмов подотчетности борьба с коррупцией способствует институциональному расширению границ ответственности. После дела Чжоу Юнкана КПК ввела механизм проверки кадров с помощью отчётов по личным делам (прежде всего, речь идёт о банковских счетах и о недвижимости) на протяжении всей жизни. Такое нововведение изменило прежнюю кадровую логику «конец срока полномочий – конец ответственности» и распространило принцип неизбежности наказания на весь цикл карьеры кадров.

В-третьих, политический процесс изменил конфигурацию структуры надзора за кадрами – была осуществлена реформа надзорной системы. Создание Национальной надзорной комиссии (в 2017 г.) положило конец разделению внутрипартийного и административного надзора, обеспечив единый надзор за всеми лицами, осуществляющими государственную власть, и, в частности, восполнив недостаток надзора за беспартийными, высшими профессиональными должностями и военной системой в прошлом. Одновременное развитие борьбы с коррупцией в армии и политика запрета коммерческой деятельности в армии еще раз доказывают, что больше не существует институциональных исключений для надзора за служащими.

В целом, в первый срок правления Си наиболее важным направлением кадровой работы была борьба с коррупцией, а политика «Убивать тигров» позиционировалась как самая важная антикоррупционная инициатива. Её главным достижением стало изменение базовой логики кадрового процесса: переход от опоры на личные отношения и неформальные правила к модели управления, основанной на политических стандартах, институциональных ограничениях и постоянном мониторинге.

«Хлопать мух»

Обращаясь в качестве примеров к уголовным делам Чжоу Юнкана и Сюй Цайхоу, Си Цзиньпин заявил, что эти действия «...демонстрируют миру, что Коммунистическая партия Китая не боится решать проблемы и исправлять ошибки, решительно осуществляет строгое управление партией и поддерживает партийную дисциплину, а также умеет самоочищаться и самообновляться»²⁰⁹. Конечно, это посылало еще более чёткий сигнал коррумпированным чиновникам: даже «больших тигров» не щадят, поэтому никому не стоит питать иллюзий, что ему удастся уйти от наказания. Таким образом, антикоррупционная кампания естественным образом перешла в фазу «Хлопать мух». Руководствуясь этой идеей, в период с 2013 по 2015 г. прокуратура расследовала и привлекла к ответственности 28955 человек за преступления, связанные со служебными обязанностями, в образовании и здравоохранении, социальном обеспечении и борьбе с бедностью, а также 33312 человек за преступления в таких областях, как сельскохозяйственные субсидии и строительство²¹⁰.

В рамках общего политического процесса операция «Хлопать мух» – это не просто продолжение операции «Убивать тигров», а систематическое погружение антикоррупционных усилий в низовое управление и работу с

²⁰⁹ 习近平首谈周永康案释放 6 大信号 // 环球网 [Си Цзиньпин обсуждает дело Чжоу Юнкана // Портал Хуанью. URL: <https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnJGGRb>] (дата обращения: 3.05.2025).

²¹⁰ 纪录片《零容忍》 // 中共中央纪委国家监委网站 [Документальный фильм «Нулевая терпимость» // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: <https://v.ccdi.gov.cn/2022/01/16/VIDEW6E2Yb8IyDur63saXPr3220116.shtml>] (дата обращения: 3.05.2025).

кадрами. Необходимо обратить внимание, что таковые усилия не ограничивались «борьбой с симптомами» – то есть, работой правоохранительных и иных надзорных органов по выявлению и наказанию коррупционеров. КПК поставила задачу искоренения «причин болезни»: началась институциональная трансформация низовых звеньев госслужбы таким образом, чтобы правила их работы и организационные структуры системно ограничивали коррупционные возможности и лишали кадры стимулов к коррупции. Эта задача решалась посредством трёх групп мероприятий и реформ.

Во-первых, были расширены возможности карьерного роста для чиновников низового уровня, а именно – внедрена «система параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих». Такая система представляла собой комплекс правил, которые упорядочивали и упрощали горизонтальную и вертикальную мобильность служащих в иерархиях. Таким образом, кадры могли получить больше выгод (в виде успешной карьеры) от безупречной службы, нежели от коррупционных схем. Это ослабляло стимулы к коррупции на персональном уровне.

Во-вторых, путем реформирования системы инспекций и надзорных органов была создана вертикально управляемая система надзора. Надзор стал регулярной системной практикой. Это привело к сокращению скрытых от контроля пространств, где могли процветать личные связи, nepotизм, клановость.

В-третьих, казнь коррумпированных чиновников, таких как Лай Сяоминь, послала мощный политический сигнал всем государственным служащим. Эта тактика максимального давления вызвала значительное психологическое напряжение среди бюрократии. Подобного рода эпизоды позиционировались как «разъяснение стандартов», которыми должны руководствоваться кадры в своей безупречной службе.

В целом, операция «Хлопать мух» воплотила в себе ориентацию на системную борьбу с низовой коррупцией, начиная с её истоков. Благодаря

корректировке стимулов, усилению надзора и разъяснению стандартов поведенческий выбор низовых кадров в большей степени стал определяться системой, а не личными интересами и неформальными правилами. Это не только повысило качество управления на низовом уровне, но и создало для Си Цзиньпина чрезвычайно высокий уровень поддержки (как со стороны кадров, так и со стороны масс), обеспечивая социальную основу для долгосрочного стабильного функционирования политического порядка.

«Ловить лис»

На фоне успехов внутренней антикоррупционной кампании в повестку дня была поставлена операция «Ловить лис» – комплекс мер по преследованию коррумпированных чиновников, бежавших за границу. «Лисы» – метафора, обозначающая «самых хитрых среди коррумпированных элементов». Основными целями операции «Ловить лис» явились подозреваемые в экономических преступлениях, бежавшие за границу – члены партии и государственные чиновники.

Результативность усилий по возвращению беглых преступников из-за рубежа напрямую влияет на политические эффекты антикоррупционной политики в целом. В документах КПК отмечалось: «Необходимо активно продолжать международные усилия по репатриации беглецов. Соответствующие ведомства должны активизировать дипломатические усилия, чтобы иностранные государства не становились убежищем для коррумпированных лиц. Коррумпированные чиновники должны быть найдены и привлечены к ответственности, куда бы они ни сбежали, даже на край света. Мы будем преследовать их пять, десять или даже двадцать лет, перекрывая им пути отступления»²¹¹. 14 января 2014 г. решительная речь Си Цзиньпина на третьем пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной

²¹¹ 习近平在十八届中央纪委三次全会上发表重要讲话 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Си Цзиньпин выступил с важной речью на третьем пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/guowuyuan/2014-01/14/content_2591052.htm] (дата обращения: 22.06.2025).

инспекции определила курс на репатриацию беглецов и возвращению похищенных активов.

В июне 2014 г. было создано Международное отделение по розыску беглых преступников и возвращению активов при Центральной координационной группе по борьбе с коррупцией. Впоследствии в каждой из 31 провинций создали отделения по розыску беглых преступников. В марте 2015 г. Центральная координационная группа по борьбе с коррупцией официально запустила операцию «Скайнет (天网行动)» – крупную инициативу, направленную против коррумпированных чиновников, бежавших за границу.

22 апреля 2015 г. на сайте Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Министерства надзора была опубликована статья, где говорилось, что Национальное центральное бюро Интерпола Китая выпустило концентрированный «Красный циркуляр» в отношении 100 скрывающихся от правосудия государственных чиновников, подозреваемых в совершении преступлений. С 2016 г. название «Операция Скайнет» было официально стандартизировано как «Скайнет + N-ый год». Ежегодное развертывание операции «Скайнет» стало регулярной практикой для розыска беглых преступников и возвращения похищенного.

В контексте общеполитического процесса операция «Ловить лис» является не только механизмом распространения антикоррупционной стратегии за пределы страны, но и ключевой инициативой по перестройке порядка функционирования власти посредством систематического управления кадрами. «Ловить лис» – это не единичный судебный или дипломатический акт, а регулярная практика, глубоко укоренившаяся в кадровой системе.

Во-первых, операция «Ловить лис» изменила представление об ответственности кадров, усилив непрерывное преследование лиц, скрывающихся от правосудия. В прошлом, когда коррумпированные лица покидали страну, они часто де-факто ускользали от наказания, создавая своим примером для остальных чиновников негативную модель поведения «избежать

ответственности, сбежав из страны». Отныне значительно укрепились представления кадров о высокой цене нарушения дисциплины и закона.

Во-вторых, система «анти-бегства», продвигаемая в рамках операции «Ловить лис», по сути, являлась новым инструментом в кадровом процессе. Такие меры, как устранение «голых чиновников»²¹², централизованное управление документами на въезд и выезд ведущих кадров, ограничения на ведение бизнеса супругами и детьми кадров, сделали поведение отдельных кадров и членов их семей объектом надзора и контроля. Были запрещены, в частности, схемы, в которых семьи чиновников эмигрируют, обеспечивая «плацдарм для отступления» за рубеж коррумпированного главы семейства.

В-третьих, институциональный ответ на новые формы коррупции, такие как «косвенное взяточничество» и «вращающиеся двери между бизнесом и правительством», отражал трансформацию кадрового процесса в «управление всем жизненным циклом» госслужбы. Посредством регулирования «близкого окружения» руководящих кадров и системы ограничений и отчётности для уволенных и вышедших в отставку кадров Орготдел ЦК КПК расширил границы надзора с «периода службы» до «периода после ухода с должности», фактически латая лазейки в системе.

В целом, антикоррупционная кампания в эпоху Си Цзиньпина была чрезвычайно мощной. С 2012 по 2017 г. были проведены расследования в отношении 440 кадров провинциального уровня и выше. Более 8900 кадров муниципального уровня и 63000 кадров уездного уровня получили дисциплинарные взыскания²¹³.

Борьба с коррупцией превратилась в постоянный и влиятельный фактор внутривластных процессов, поскольку, среди прочего, способствовала

²¹² «Голые чиновники» – термин, принятый для обозначения служащих, которые «переписали» свои коррупционные доходы, имущество, бизнес на членов семьи, которые, как правило, живут за границей. Это позволяло чиновникам декларировать минимальные доходы и являлось одним из способов ускользания от кадрового надзора.

²¹³ 新华社. 十八届中央纪律检查委员会向中国共产党第十九次全国代表大会的工作报告 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Агентство «Синьхуа». Доклад о работе 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции 19-му Всекитайскому съезду Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2018-12/30/content_5353506.htm] (дата обращения: 25.02.2026).

восстановлению авторитета партии. Такое возвращение авторитета обеспечило необходимые организационные ресурсы и институциональные предпосылки для последующего смещения фокуса партийных усилий на грандиозный политический проект «борьбы с бедностью».

Таким образом, борьба с коррупцией переустановила одно из общих институциональных условий кадрового процесса – механизмы стимулирования. Неотвратимость ответственности, надзор на протяжении службы и после ухода с должности, а также ограничение возможностей уклонения от наказания повысили цену нарушения дисциплины и сузили пространство неформальных кадровых практик. Тем самым служебное поведение и карьерные ожидания кадров были поставлены в зависимость от соблюдения политических и дисциплинарных требований.

2.2. Борьба с бедностью как механизм закрепления власти на низовом уровне и критерии оценки кадров

С начала реформ и политики открытости экономика Китая длительное время демонстрировала высокие темпы роста, обеспечивая прочную материальную основу для смягчения социальных противоречий путем постоянного «увеличения размера пирога». Однако с 2012 г. темпы экономического роста Китая постепенно замедлились, а к 2015 г. они снизились до средне-высокого уровня (10 % – 7,5 %). Хотя этот сдвиг соответствовал общей закономерности экономического перехода к развитой экономике, на уровне политических процессов он объективно подорвал традиционный подход к управлению, заключающийся в устранении социальных противоречий посредством экономического роста. В результате более острыми стали вопросы, касающиеся распределения доходов, справедливости и социальной стабильности. На фоне замедления экономического роста и структурных сдвигов в основных социальных противоречиях на первый план в национальном управлении вышел вопрос «как распределить пирог».

В 2014 г. число сельских бедняков в Китае оставалось высоким и составляло 82 млн человек, при этом наблюдались значительные региональные

и групповые различия. Существовала как абсолютная бедность, вызванная низким уровнем доходов, так и относительная, обусловленная неравномерным развитием²¹⁴. В сельских и слаборазвитых районах бедность была широко распространена и имела сложные причины. Эта реальность стала серьёзным вызовом существующему политическому порядку.

На этом фоне Си Цзиньпин впервые предложил концепцию «Адресное оказание помощи бедным» – во время своей инспекционной поездки в провинцию Хунань в ноябре 2013 г. В ноябре 2015 г. эта концепция была включена в «Предложение Центрального комитета Коммунистической партии Китая по разработке тринадцатого пятилетнего плана национального экономического и социального развития»²¹⁵. В документе прямо указано: надо осуществлять целенаправленную борьбу с бедностью и точечную ликвидацию нищеты, адаптируя меры к индивидуальным обстоятельствам и местным условиям для повышения эффективности усилий по борьбе с бедностью.

На международном уровне искоренение бедности обычно называют «борьбой с бедностью (anti-poverty)». Китай, принимая во внимание собственную специфику, называет борьбу с бедностью «помощью бедным (扶贫)». Цель употребления такого термина состоит в том, чтобы подчеркнуть роль и действия правительства как главного органа, ответственного за то, чтобы обездоленные смогли выбраться из бедности²¹⁶.

«Адресное оказание помощи бедным» – это политика по борьбе с бедностью, являющаяся более целенаправленной и конкретной, чем прежде. В общих чертах, «Адресное оказание помощи бедным» означает модель управления бедностью, характеризующуюся точной идентификацией, точной

²¹⁴ 邢小强, 薛飞, 涂俊. 包容性创新理论溯源, 主要特征与研究框架 // 科技进步与对策. 2015 (04): 1-5 [Син С., Сюэ Ф., Ту Ц. Истоки, основные характеристики и исследовательская основа теории инклюзивных инноваций // Технологический прогресс и контрмеры. 2015. № 4. С. 1-5].

²¹⁵ 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Предложение Центрального комитета Коммунистической партии Китая по разработке тринадцатого пятилетнего плана национального экономического и социального развития // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2015-11/03/content_5004093.htm] (дата обращения: 13.01.2026).

²¹⁶ Исходя из этого, «Адресное оказание помощи бедным, (精准扶贫)» также переводится как «Точная борьба с бедностью» или «Точное сокращение бедности».

помощью и точным управлением. Этот подход адаптирован к различным типам бедных регионов, различным категориям бедных слоев населения и различным группам внутри бедных слоев населения, обеспечивая, таким образом, дифференцированные меры социальной поддержки.

Усилия Китая по борьбе с бедностью начались в 1949 г., и в феврале 2021 г. Си Цзиньпин объявил, что Китай завершил трудную задачу по искоренению абсолютной бедности. Оглядываясь на историю борьбы с бедностью в КНР, ее можно условно разделить на пять этапов. Первый – этап борьбы с бедностью на основе оказания помощи по всей стране (1949-1977 гг.). Второй – этап борьбы с бедностью с упором на горные районы (1978-1985 гг.). Третий – сокращение бедности с упором на бедные уезды (1986-2000 гг.). Четвёртый – комплексная борьба с бедностью с упором на бедные деревни (2001-2012 гг.).

Эпоха Си Цзиньпина стала пятым этапом китайских усилий по борьбе с бедностью – этапом целенаправленной борьбы, ориентированным на малообеспеченные домохозяйства (2013-2020 гг.). После 18-го Национального съезда Си Цзиньпин поднял борьбу с бедностью на беспрецедентный стратегический уровень, всесторонне усилив все меры борьбы. На этом этапе концепция получила дальнейшую институционализацию. В программном документе 2015 г. были сформулированы шесть её ключевых элементов: 1. Точное нацеливание усилий по борьбе с бедностью, создание списков и карт малоимущих семей. 2. Соотнесение инициатив по борьбе с бедностью с ее причинами (болезни, инвалидность, стихийное бедствие, недостатки навыков и т.д.). 3. Повышение прозрачности и эффективности использования средств. 4. Реализация политики по борьбе с бедностью на уровне домохозяйств и отдельных лиц. 5. Целенаправленное направление местных кадров и первых секретарей в бедные деревни. 6. Оценка результатов борьбы с бедностью только через строгие стандарты и процедуры, что позволяет предотвратить «бумажную борьбу с бедностью».

Политика по борьбе с бедностью, проводимая в эпоху Си Цзиньпина, ещё больше сфокусировала усилия по преодолению бедности – с «бедных деревень» до «бедных семей». Такая перефокусировка, хотя и усложнила управление, значительно повысила эффективность мер. Наконец, после 72 лет борьбы с бедностью, 25 февраля 2021 г. Си Цзиньпин торжественно заявил на Национальной конференции по оценке достижений в борьбе с бедностью, что борьба Китая с бедностью завершилась полной победой. Все 98,99 млн сельских бедняков выведены из нищеты в соответствии с действующими стандартами, и трудная задача по искоренению абсолютной бедности завершена.

Сокращение бедности и реинжиниринг власти на низовом уровне

Учитывая ключевую координирующую роль Управления по борьбе с бедностью и развитию при Правительственной группе Государственного совета в системе управления борьбой с бедностью и развитием, в качестве основного объекта исследования нами были выбраны документы, опубликованные на официальном сайте Управления. Изучены 90 программных документов по борьбе с бедностью, изданные ЦК КПК и Государственным советом в период с 1 января 2014 г. по 15 июля 2020 г.²¹⁷ Их анализ показал, что работа по борьбе с бедностью в эпоху Си Цзиньпина привела к глубоким преобразованиям в управлении, которые можно разделить на три группы новаций.

Во-первых, новации в управлении развитием вызвали институциональную реструктуризацию, основанную на философии целенаправленного сокращения бедности. Основой программы является система «Цзян Дан Ли Ка (建档立卡)». В декабре 2015 г. ЦК КПК и Государственный совет приняли «Решение о победе в борьбе с бедностью»²¹⁸.

²¹⁷ После ликвидации абсолютной бедности Управление по борьбе с бедностью Государственного совета было переименовано в Бюро по возрождению сельских районов Китая и приступило к выполнению своей следующей миссии. Последним документом агентства по борьбе с бедностью стало «Уведомление Управления по борьбе с бедностью о дальнейшем укреплении поддержки в области занятости для выпускников вузов из бедных семей (扶贫办关于进一步加强贫困家庭高校毕业生就业帮扶工作的通知)», опубликованное Государственным советом 15 июля 2020 г.

²¹⁸ 关于打赢脱贫攻坚战的决定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение о победе в борьбе с бедностью // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: <https://www.gov.cn/zheng>

Указывалось, что «необходимо создать целевой механизм борьбы с бедностью для точного выявления, оказания помощи нуждающимся домохозяйствам и деревнями». «Цзян Дан (建档)» означает процесс, при котором местные кадры проводят обследования домохозяйств с целью создания подробных записей по каждому бедному домохозяйству и каждому бедному человеку. Документы содержат исчерпывающую информацию об основных условиях жизни домохозяйств, причинах бедности, принятых мерах поддержки и о прогрессе в деле борьбы с бедностью. «Ли Ка (立卡)» обозначает процесс, в рамках которого малоимущие домохозяйства официально включаются в национальную систему борьбы с бедностью и получают статус нуждающегося после проверки со стороны правительства. Термин «Цзян Дан Ли Ка» означает создание «точного учета» и «подтверждение статуса бедных» для малоимущего населения.

На этой основе в октябре 2016 г. ЦК КПК и Государственный совет ввели вспомогательные «Меры по внедрению системы ответственности за борьбу с бедностью»²¹⁹. В соответствии с этой политикой была создана вертикаль ответственности, состоящая из «пяти уровней секретарей партии, ответственных за борьбу с бедностью»²²⁰. ЦК определил результаты борьбы с бедностью в качестве основного показателя при оценке эффективности работы секретарей партии на всех пяти уровнях.

Система «Цзян Дан Ли Ка» представляет собой не просто техническую операцию по обработке данных, а беспрецедентную мобилизацию административных кадровых ресурсов на микроуровне. Обследование домохозяйств, сбор информации и динамическое обновление данных в основном осуществляются низовыми кадрами. Эта практика возложения

ce/202203/content_3635198.htm] (дата обращения: 15.01.2026).

²¹⁹ 脱贫攻坚责任制实施办法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Меры по внедрению системы ответственности за борьбу с бедностью // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2016-10/17/content_5120354.htm] (дата обращения: 15.01.2026).

²²⁰ Пять уровней партийных организаций: провинциальные партийные комитеты и правительства, муниципальные партийные комитеты и правительства, партийные комитеты и правительства на уровне уездов, партийные комитеты и правительства на уровне волостей и партийные организации на уровне деревень. Секретари на этих пяти уровнях несут прямую ответственность за работу по сокращению бедности.

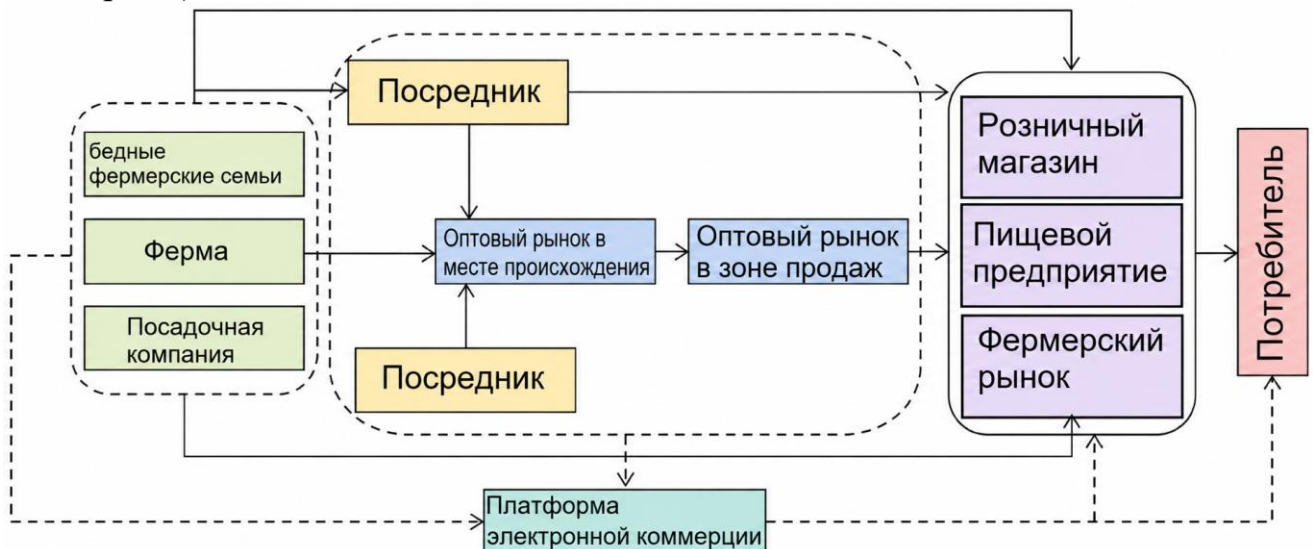
«личной ответственности» посредством кадровых обязательств значительно усиливает способность государства проникать в низовые слои общества, прочно связывая служебные обязанности государственных служащих с конкретными целями управления.

Пятиуровневая вертикаль ответственности секретарей партии, механизмы оценки и инспекционный надзор глубоко внедрились в управление борьбой с бедностью в систему управления кадрами. Таким образом, усилия по борьбе с бедностью перестают быть абстрактной политической задачей и становятся конкретным компонентом должностных обязанностей кадров, результатов их работы и индикатором для оценки эффективности. Благодаря этому институциональному механизму кадры постоянно находятся в ситуации, когда они контролируются, отчитываются и оцениваются. Это способствует стандартизации поведения кадров и совершенствованию управления в интересах бедных слоев населения, а также глубокой интеграции институциональных новаций в существующие механизмы управления.

Во-вторых, были внедрены новации в пространственном распределении социальной помощи – усилия были сфокусированы на развитии инфраструктуры.

Рисунок 2.

Модель борьбы с бедностью через Интернет (сплошные линии обозначают традиционные каналы, а пунктирные – каналы электронной коммерции).



В эпоху Си Цзиньпина строительство инфраструктуры стало ключевым прорывом в борьбе с бедностью, коренным образом изменив условия жизни и развития беднейших районов. В октябре 2016 г. Государственный совет опубликовал «План действий по борьбе с бедностью посредством Интернета»²²¹. Началось внедрение модели «Интернет Плюс (互联网+)» как нового подхода к борьбе с бедностью. Так называемая «борьба с бедностью с помощью Интернета» означала систематическое внедрение информационно-коммуникационных технологий в бедных районах. Создание сетевой инфраструктуры уменьшает «цифровое неравенство» и повышает потенциал развития бедных районов, а также доступность государственных услуг. Как показано на рисунке 2, наиболее заметное преимущество «борьбы с бедностью с помощью Интернета» заключается в преодолении долгосрочных ограничений, накладываемых на бедные районы географическим положением и транспортными условиями. В традиционной модели борьбы с бедностью бедные районы часто исключены из основного рынка и вынуждены полагаться на посредников или государственную поддержку из-за больших расстояний, закрытости информации и высоких транзакционных издержек. Интернет-платформа, благодаря сетевому подключению, позволяет бедным районам напрямую включаться в национальные и даже глобальные рынки, значительно снижая порог входа на рынок и сокращая цепочку операций и промежуточные звенья, увеличивая доходы фермеров примерно на 30 % – 50 %²²².

Использование Интернета для борьбы с бедностью повлияло на кадровые процессы. Новые технологии позволяют регистрировать и документировать работу кадров с помощью информационных платформ, делая их рабочие процессы видимыми и отслеживаемыми. В управлении кадрами механизм

²²¹ 网络扶贫行动计划 // 中华人民共和国互联网信息办公室网站 [План действий по борьбе с бедностью посредством Интернета // Сайт Управления информации об Интернете Китайской Народной Республики. URL: https://www.cac.gov.cn/2016-10/27/c_1119837007.htm] (дата обращения: 16.01.2026).

²²² Эта цифра в основном получена в результате специального выборочного исследования связей мелких фермеров с рынком, проведенного Министерством сельского хозяйства и сельских районов Китая в 2024 г.

«отслеживания процесса» усиливает контроль их повседневного поведения и сокращает пространство для пассивного формализма.

В-третьих, новации состояли во всестороннем развитии внутреннего потенциала людей к преодолению бедности с помощью «образования, ориентированного на человека». Есть старая китайская поговорка: «Дай человеку рыбу – и он будет сыт на один день; научи человека ловить рыбу – и он будет сыт на всю жизнь»²²³. Образование – это основной способ остановить передачу бедности из поколения в поколение.

Си неоднократно подчеркивал: «Чтобы действительно избавиться от бедности, нужно не просто давать деньги и товары, но и повышать уровень способностей людей, менять их отсталое мышление»²²⁴. Борьба с бедностью в сфере образования при Си Цзиньпине не ограничивается финансовой поддержкой отдельных учащихся в бедных районах. Она синхронизируется с улучшением условий обучения в школах в бедных районах и подготовкой учителей.

Что касается помощи учащимся из бедных районов, то с ноября 2011 г. центральные финансовые органы предоставляют субсидии для улучшения питания сельских школьников. На этапе обязательного образования для учащихся из бедных районов отменяется плата за обучение и учебники, субсидируются расходы на проживание. После завершения девяти лет обязательного образования государство предоставляет бесплатное профессиональное обучение²²⁵.

²²³ 授人以鱼不如授人以渔.

²²⁴ 治贫先治愚, 扶贫必扶智 // 中华人民共和国教育部网站 [Чтобы действительно избавиться от бедности, нужно не просто давать деньги и товары, но и повышать уровень способностей людей и менять их отсталое мышление // Сайт Министерства образования Китайской Народной Республики. URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_fbh/moe_2069/xwfbh_2015n/xwfb_20151015_02/151015_mtbd02/201510/t20151016_213788.html] (дата обращения: 16.01.2026).

²²⁵ О соответствующей политике можно прочесть в следующих документах: «Мнения Генерального управления Государственного совета по реализации программы улучшения питания учащихся сельских школ обязательного образования (国务院办公厅关于实施农村义务教育学生营养改善计划的意见)» и «Циркуляр Государственного совета по дальнейшему совершенствованию механизма гарантирования фондов обязательного образования в городах и сельской местности (国务院办公厅关于实施农村义务教育学生营养改善计划的意见)».

С 2015 г. государство привлекает одарённых выпускников колледжей для преподавания в сельских школах, чтобы поддержать развитие образования. В 2020 г. государство начало направлять выдающихся учителей из экономически развитых регионов в бедные и обеспечивать подготовку учителей там²²⁶.

Для улучшения условий обучения в бедных районах в них были построены и реконструированы школы, оборудованные стандартными классами, общежитиями, лабораториями и т.д., продвигался проект «Интернет + образование». Переподготовка учителей велась с помощью дистанционных курсов и цифровых ресурсов²²⁷.

Новации в сфере образования для борьбы с бедностью – это, по сути, структурная трансформация человеческого капитала государством с помощью административных рычагов. Такая стратегия предусматривает воздействие на весь жизненный цикл человеческого капитала, что в конечном итоге приводит к разрыву цепи воспроизводства бедности в череде поколений.

В русле политического курса Си борьба с бедностью – это не только перераспределение социальных ресурсов, но и институциональная перестройка низовых партийных организаций. В ходе такой перестройки внедрены: закрепление ответственности за решения задач за конкретными лицами для обеспечения точной передачи политического давления, технология отслеживания усилий и достижений кадров для снижения рисков имитационной деятельности, ориентированная на результат оценка для реструктуризации системы стимулирования кадров. Этот «комбинационный удар» активизировал периферийные нервы административной системы,

²²⁶ О соответствующей политике можно узнать из следующих документов: «Уведомление Генерального управления Государственного совета об издании программы поддержки сельских учителей 2015-2020 гг. (国务院办公厅关于印发乡村教师支持计划 2015-2020 年的通知)», «Уведомление о реализации программы специальных должностей 2018 г. для учителей сельских школ обязательной ступени образования (关于做好 2018 年农村义务教育阶段学校教师特设岗位计划实施工作的通知)», «Уведомление Генерального управления Министерства образования об издании программы поддержки учителей для бедных районов в 2020 г. (教育部办公厅关于印发 2020 年贫困地区师资支持计划实施方案的通知)».

²²⁷ С соответствующими положениями можно ознакомиться в документе: «Уведомление Генерального управления Министерства образования об издании Положения об управлении специальными фондами для борьбы с бедностью в сфере образования на 2020 г. (教育部办公厅关于印发 2020 年教育扶贫专项资金管理办法的通知)».

воссоздал низовые силы партии и, вместе с антикоррупционной работой, способствовал значительному укреплению политической легитимности партии. Таким образом, были созданы предпосылки для последующих глубоких реформ политической системы.

Таким образом, в ходе борьбы с бедностью политическая цель была преобразована в конкретные и проверяемые требования к работе кадров. Адресная регистрация определяла объект управления, распределение ответственности закрепляло задачи за должностными лицами, а проверка результатов связывала исполнение с организационной оценкой. Тем самым политический процесс переустановил критерии оценки кадров, а задачи борьбы с бедностью стали частью повседневного функционирования кадрового процесса.

2.3. Всестороннее укрепление руководства партии как переход от децентрализации к централизации власти (кадровый аспект)

На среднем и позднем этапах эпохи реформ и открытости в политической системе Китая наблюдалась явная тенденция к «децентрализации», когда число членов Постоянного комитета ЦК КПК было относительно велико, а также существовала система разделения труда и ответственности. На практике система превратилась в «каждый сам за себя (各管一摊)»²²⁸ с высокой степенью фрагментации власти. Это привело к тому, что решения центральных органов партии и правительства часто выхолащивались под воздействием интересов различных сторон в разных ведомствах и регионах. В народе даже распространились выражения «Девять драконов управляют потоком» и «Политические распоряжения не покидают Чжуннаньхай». С точки зрения управления кадрами, эта «децентрализация власти» проявлялась в двух аспектах утраты контроля.

С одной стороны, на высоком политическом уровне происходило присвоение отдельными лидерами обширных полномочий в своих сферах.

²²⁸ Это выражение характеризует ситуацию, когда каждый служащий или отдел отвечает лишь за небольшую часть работы, что обычно сопровождается плохой коммуникацией, детальным разделением труда и отсутствием сотрудничества.

Примером этого служит дело Чжоу Юнкана, которое вскрыло, что некоторые ключевые чиновники рассматривали системы, находящиеся в их ведении, как неконтролируемые извне «политические анклавы». Так формировались де-факто коррупционные неформальные кланы (группы интересов) и политические фракции, угрожающие политической единству и устойчивости.

С другой стороны, в сфере взаимоотношений между центральным и местными правительственными и партийными органами была нарушена цепочка исполнения (вертикаль власти). Центральные органы издавали распоряжения, например, по контролю за загрязнением окружающей среды и ликвидации отсталых производственных мощностей (таких, как сталелитейная и угольная промышленность), но местные органы власти, обладая значительной экономической автономией, часто применяли стратегию «говорить одно, а делать другое (当面一套背后一套)», не реагируя на указания центра. В результате сбоев механизма управления возникает политическая реальность, в которой единый политический курс может иметь непредсказуемые результаты или не иметь их вообще.

В этой ситуации Си Цзиньпин сделал следующее заключение: «...Только вернув Центральному комитету КПК полномочия, разбросанные по различным ведомствам, мы сможем разрушить ведомственные интересы и добиться эффективного принятия решений и их быстрой реализации»²²⁹. «Отсутствие надзора – один из основных источников проблем с реализацией решений», – заявил он²³⁰. В то же время, благодаря победам в борьбе с коррупцией и бедностью, Си Цзиньпин добился чрезвычайно высокого политического авторитета внутри страны. Этот авторитет в дальнейшем конвертировался в политическую силу, позволившую провести организационную

²²⁹ 习近平关于深化党和国家机构改革方案的说明 // 中国共产党网站 [Записка Си Цзиньпина о программе углубления реформы партийных и государственных органов // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2018/04/11/ART11523454152698258.shtml>] (дата обращения: 28.01.2026).

²³⁰ 习近平在十八届中央纪委二次全会上发表重要讲话 // 人民网 [Си Цзиньпин выступил с важной речью на втором пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Интернет-версия «Жэньминь жибао». URL: <http://politics.people.com.cn/n/2013/0122/c1001-20289699.html>] (дата обращения: 6.02.2025).

реструктуризацию – комплекс институциональных реформ, направленных на «всестороннее укрепление руководства партии».

Термин «руководящая роль партии (党的领导)» означает, что КПК обладает властью для принятия ключевых решений и осуществляет управление от имени народа. Поэтому всестороннее укрепление «руководящей роли партии», по сути, означает одновременное укрепление политических позиций партии внутри страны и её управленческого потенциала. «Руководящая роль партии», таким образом, должна быть не только декларацией, но и системой институтов, посредством которых партия воплощает свои решения по управлению страной. Для достижения этой цели Си Цзиньпин систематически проводил структурно значимые преобразования, которые изначально включали в себя «реформы государственных органов» и «реформы системы партийного и государственного надзора».

Реформа государственных органов – рецентрализация власти

В 1927 г., когда Мао Цзэдун повел войска в деревню Саньвань, он выдвинул принцип «партийная ячейка создается в роте», установив руководство КПК над армией. Во время Войны сопротивления японским захватчикам КПК выдвинула концепцию «партия руководит всем». Эта концепция определила фундаментальную природу и цель КПК. Для преодоления проблем «горного местничества» и «децентрализма» внутри партии Мао Цзэдун предложил укрепить единое руководство КПК в политической, экономической, военной и других сферах. После основания нового Китая Мао Цзэдун на первом Всекитайском собрании народных представителей в 1954 г. подчеркнул, что КПК является незыблемым ядром руководства для всех национальных начинаний.

Во время «культурной революции» (1966-1976 гг.) политический принцип «партия руководит всем» был доведен до предела. Именно в такой обстановке партийная власть достигла беспрецедентного уровня, но утратила способность к восприятию реальных обстоятельств управления. И

институционализированные процедуры отправления власти были полностью заменены политической мобилизацией. Весь государственный аппарат работал как временное учреждение, подхваченное политическими волнами, и мог в любой момент изменить направление движения из-за корректировки политических планов.

Когда в конце 1970 гг. КПК вышла из политического пепелища «культурной революции», она столкнулась не с функционирующей системой управления, а скорее с набором оперативных структур с весьма размытыми и перемешанными полномочиями. Исторический контекст был таков, что партийный секретарь завода часто имел больше власти, чем директор завода, но секретарь мог не знать почти ничего о производстве. Если возникали проблемы по производственной линии, директор завода должен был проконсультироваться с секретарем партийного комитета, который затем созывал заседание комитета. В итоге управление предприятием становилось непоследовательным и сбойным. Аналогичные ситуации возникали повсеместно во всех сферах.

В этой связи Дэн Сяопин прямо указал, что чрезмерная концентрация власти является «общим источником болезни» китайской политической системы. Он считал, что «...партия должна отвечать за решение важнейших вопросов и определение направлений развития, а не сидеть за столами административных ведомств и указывать на других»²³¹.

Поэтому в 1987 г. 13-й Национальный съезд КПК включил «разделение партии и правительства» в основные задачи реформы политической системы. Самым шокирующим шагом стала попытка центрального правительства ликвидировать партийные группы в министерствах Государственного совета. Изначально в министерствах были «две команды»: партийная группа принимала решения по основным вопросам, а министры отвечали за их

²³¹ 邓小平. 党和国家领导制度的改革 // 求是网 [Дэн С. Реформа системы партийного и государственного руководства // Сайт Цюши. URL: https://www.qstheory.cn/books/2019-07/31/c_1119484755_46.htm] (дата обращения: 27.01.2026).

реализацию. После реформ министр получил реальную административную автономию.

Однако история не развивается линейно. С конца 1980-х гг. ситуация кардинально изменилась. Распад Советского Союза ознаменовал собой самый мрачный период для мирового коммунистического движения. Внутри страны такие проблемы, как события 4 июня, колебания цен и перегрев экономики, привели к быстрому ухудшению общественного порядка. Это положило конец эксперименту по «разделению партии и правительства» – сохранение статус-кво стало единственным вариантом.

Если «разделение партии и правительства» в 1980-х гг. было сознательным институциональным экспериментом, то ситуация «Девять драконов управляют потопом», сложившаяся в начале 2000-х гг. (особенно в период с 2002 по 2012 г.), больше похожа на стихийную «фрагментацию управления», которая возникла из сложившегося баланса сил. В тот период численность Постоянного комитета Политбюро ЦК КПК дошла до девяти членов. Хотя изначально предполагалось, что эта модель будет воплощать «коллективное руководство» и «демократическое принятие решений», на деле она превратилась в чрезвычайно сложную «систему властных контрактов (权力承包制)». Каждый член Постоянного комитета отвечал за многое: политику и правосудие, пропаганду, экономику, проверку дисциплины, Всекитайское собрание народных представителей, Китайскую народную политическую консультативную конференцию и так далее.

Это неписаное разделение сфер ответственности привело к фрагментации полномочий по принятию решений. Например, министерству, отвечающему за экономику, сложно вмешиваться в бюджет, а министерству, отвечающему за пропаганду, не хватает эффективной оценки политических последствий экономических решений.

Модель «Девять драконов управляют потопом» привела к возникновению «независимых королевств». В отсутствие центрального ядра эта система

постепенно превратилась в скопление политических крепостей, закрытых для внешнего мира, сильно централизованных внутри и даже способных «вести переговоры» друг с другом и с центральным правительством.

Реформа партийных и государственных органов при Си Цзиньпине осуществлялась для преодоления ситуации, когда власть была рассредоточена, а цепочки реализации политических решений разорваны. Основная цель реформы – не просто оптимизация административной структуры, а реконсолидация и централизация ключевых полномочий в Центральном комитете партии проведением двух раундов институциональных реформ в 2018 и 2023 г. Каково их политическое содержание?

Во-первых, фиксация центра принятия решений. Основная логика реформы заключалась в восстановлении абсолютного статуса ЦК как «мозга» национального управления. В течение длительного периода партийные комитеты рассматривались как совещательные органы для координации политики, в то время как основные полномочия по принятию решений в экономической и социальной сферах были сосредоточены в министерствах Государственного совета. Реформы 2018 г. разрушили эту структуру и практику. Партийные функции из «административной межведомственной координации» были преобразованы в «высший уровень проектирования». Эта трансформация наделила партийные комитеты полномочиями по принятию решений. Например, создание Центральной ревизионной комиссии подняло функцию ревизии, которая ранее входила в сферу административного надзора, до уровня реализации политических целей партии. Кстати, это обеспечило соответствие потока государственных финансовых ресурсов стратегическим целям ЦК.

Во-вторых, была осуществлена институциональная интеграция партийных и правительственных функций. В соответствии с планом институциональной реформы 2018 г. партийные органы начали напрямую осуществлять и контролировать административные функции, ранее находившиеся в ведении Государственного совета. Единое партийное

управление Государственным бюро гражданской службы, Центральным организационным отделом означало полное возвращение полномочий по отбору и управлению кадров под контроль партии. Отдел пропаганды и агитации ЦК КПК осуществляет единый надзор за публикацией новостей и фильмов, тем самым обеспечивая замкнутый цикл контроля идеологического фронта. Департамент Единого фронта ЦК КПК отвечает за религиозные вопросы и дела китайцев за рубежом. Эта модель функциональной интеграции устранила промежуточные звенья между партией и государственными органами, чтобы директивы ЦК в процессе передачи не подвергались фильтрации административной бюрократией. В результате это значительно усилило проникающую способность политической мобилизации.

В-третьих, было введено вертикальное управление в ключевых областях. В 2023 г. ЦК взял под свой непосредственный контроль жизненно важные интересы страны, создав Центральную финансовую комиссию и Центральную комиссию по науке и технике. В прошлом полномочия по финансовому регулированию были распределены между Центральным банком, Комиссией по регулированию банковской и страховой деятельности и местными органами власти. Научно-технические ресурсы были распределены между несколькими министерствами и комиссиями, что затрудняло достижение синергетического эффекта. Суть создания нового комитета была в формировании вертикальной цепочки подчинения в рамках национальной мобилизационной системы. Это позволило устранить долгие процессы межведомственных переговоров, поставив финансовую безопасность и технологический суверенитет страны под непосредственный контроль и координацию ЦК партии в режиме реального времени.

Очевидно, что «рецентрализация власти» при Си Цзиньпине – это не просто вопрос расширения или сокращения институтов. На уровне политических процессов её более глубокая цель заключается в следующем. Ключевые полномочия по принятию решений и координации, которые в эпоху реформ и открытости были распределены между административными

ведомствами и местными правительствами, вновь были сосредоточены в ЦК КПК. В рамках этой новой структуры КПК трансформировалась из «руководящего органа по вопросам политики», находящегося вне государственных органов, в «функциональный комплекс», непосредственно осуществляющий административное командование и распределение ресурсов.

Реформа системы партийно-государственного надзора – перестройка цепи реализации политики

В современном государственном управлении бесперебойная реализация правительственных распоряжений зависит от степени централизации власти и в значительной степени ограничивается эффективностью механизма надзора за функционированием власти. В условиях высокоспециализированной и иерархической системы управления, даже при наличии у центрального правительства чётко определённых политических целей и формальных возможностей, реализация решений может быть заблокирована на разных уровнях иерархии. Именно на этом фоне Си Цзиньпин инициировал реформы системы партийного и государственного надзора.

В январе 2013 г. состоялось второе пленарное заседание 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции, а к моменту проведения 19-го Национального конгресса в сентябре 2017 г. были достигнуты крупные успехи в борьбе с коррупцией, что позволило укрепить авторитет политического руководства. Исходя из этого, в октябре 2017 г. Си Цзиньпин впервые выдвинул в докладе 19-го съезда партии предложение о «совершенствовании системы надзора партии и государства». В ноябре 2021 г. на шестом пленарном заседании 19-го Центрального комитета КПК была принята «Резолюция ЦК КПК об основных достижениях и историческом опыте столетней борьбы партии»²³². В резолюции вновь подчеркивается необходимость совершенствования системы партийного и государственного

²³² 中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Резолюция ЦК КПК об основных достижениях и историческом опыте столетней борьбы партии // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2021-11/16/content_5651269.htm] (дата обращения: 30.01.2026).

надзора – установления власти, регулирования власти, сдерживания власти в соответствии с партийной дисциплиной и законом.

Ставшая стержнем управленческой иерархии система партийно-государственного контроля, как заявил Си Цзиньпин на 19-м Всекитайском собрании народных представителей, включает шесть форм надзора.

1. Внутрипартийный надзор – это надзор, осуществляемый внутри КПК. Главным его инструментом является контрольный орган партии; его правовой основой являются устав партии и партийная дисциплина; а объектом надзора являются органы партии, члены партии и кадры.

2. Надзор со стороны административных органов означает надзор за всеми должностными лицами, осуществляющими публичную власть, со стороны государственных органов власти в соответствии с законами и иными нормативными актами.

3. Демократический надзор означает политический надзор за КПК, осуществляемый иными партиями, а также лицами, не имеющими партийной принадлежности, путем высказывания мнений, критики и предложений.

4. Судебный надзор подразумевает надзор, осуществляемый государственными судебными органами – народными судами и народными прокуратурами, над государственными административными органами в соответствии с Конституцией и соответствующими законами.

5. Надзор со стороны масс – надзор за осуществлением власти партийными и государственными органами и их сотрудниками со стороны отдельных граждан, коллективов и низовых организаций самоуправления.

6. Надзор со стороны общественного мнения – прямое или косвенное использование народом СМИ в качестве средства надзора за осуществлением власти партийными и государственными органами и их сотрудниками. В соответствии с этим направлением реформ во времена Си Цзиньпина на официальных сайтах, в основном на сайтах дисциплинарных и надзорных органов, были открыты каналы онлайн-надзора.

Шесть форм надзора представляют собой комплекс надзорных инструментов, охватывающих все аспекты функционирования власти. Благодаря полному охвату объектов надзора, множественности субъектов надзора и диверсификации путей надзора, система партийно-государственного надзора эффективно ослабила монополию на информацию и возможность обхода ответственности местными органами власти и ведомствами в процессе исполнения правительственных распоряжений. Это облегчило постоянное наблюдение за решениями центрального правительства, их своевременную корректировку и отслеживание их реализации. Это позволило перестроить цепочки реализации политики на институциональном уровне.

Следовательно, всестороннее укрепление руководства партии переустановило одно из общих институциональных условий кадрового процесса – распределение полномочий. Преодолевая прежнюю фрагментацию и размытость ответственности, реформа партийных и государственных органов и системы надзора определила, кто принимает решения, управляет кадрами, координирует ресурсы, контролирует исполнение и устанавливает ответственность. Тем самым полномочия были не просто сосредоточены на центральном уровне, а закрепились в организационной структуре и включены в непрерывную цепь исполнения.

Выводы к главе 2

Сформировавшаяся в период реформ и открытости модель управления, ориентированная на экономический рост, привела к существенной фрагментации власти. Поэтому борьба с коррупцией, искоренение бедности и всестороннее укрепление руководства партии при Си Цзиньпине – это не разрозненные и параллельные политические действия, а связанные усилия по консолидации политики и централизации управления. Общим результатом этих направлений стало переустройство институциональных условий кадрового процесса. Анализ, проведённый в главе, показывает, что все три указанные

выше направления политики Си Цзиньпина переустанавливают критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования. Тем самым политический процесс изменяет общие институциональные условия, в рамках которых принимаются конкретные кадровые решения.

Борьба с коррупцией, борьба с бедностью и укрепление руководящей роли партии не являются совокупностью параллельных мер: каждое из этих направлений воздействовало на определённую сторону общих институциональных условий кадрового процесса. При этом критерии, распределение полномочий и механизмы стимулирования взаимосвязаны: реализация критериев требует соответствующих полномочий и подотчётности, надзорные полномочия подкрепляются системой дисциплинарных взысканий, а надзорная информация, в свою очередь, является фактором аттестации и процедур кадрового отбора. Поэтому различия в акцентах трёх направлений политики не означают их строгого соответствия отдельным институциональным условиям. Борьба с коррупцией переустановила механизмы стимулирования, повысив цену нарушения дисциплины и сузив пространство неформальных кадровых практик.

Борьба с бедностью изменила критерии оценки кадров, превратив общую политическую цель в конкретные и проверяемые требования к их работе. Такие институциональные новации, как создание каталога и карты малоимущих семей, размещение кадров в деревнях и система «пяти уровней секретарей, отвечающих за борьбу с бедностью», конкретизировали объект управления, распределили ответственность и связали результаты исполнения с организационной оценкой.

Всестороннее укрепление руководства партии изменило распределение полномочий, закрепив в организационной структуре функции принятия решений, управления кадрами, координации ресурсов, контроля исполнения и установления ответственности.

В совокупности указанные преобразования способствовали переходу от децентрализованной и в немалой степени неформальной модели кадрового процесса к его функционированию в условиях формализованных критериев оценки и отбора, закреплённого распределения полномочий и усиленных механизмов стимулирования. Итак, в настоящей главе рассмотрено воздействие политического процесса на общие институциональные условия кадрового процесса. Их реализация в конкретных кадровых решениях, формирование организационных результатов и обратное воздействие этих результатов на политический процесс рассматриваются в третьей главе.

ГЛАВА 3. ВОЗДЕЙСТВИЕ КАДРОВОГО ПРОЦЕССА НА ПОЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

Государственную кадровую систему следует рассматривать не только как административный механизм, но и как политический институт, прочно встроенный в многообразные политические процессы. Конкретные кадровые решения о приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении в долгосрочной перспективе формируют эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. В Китае кадровая система долгое время выполняла двойную функцию – политической интеграции страны и институциональной реализации общенациональных управленческих принципов. Поэтому анализ операционной логики кадрового процесса позволяет выявить, каким образом его организационные результаты входят в политический процесс в форме обратной связи.

В Китае накоплен обширный массив научных исследований о контроле элиты. В целом, однако, они носят фрагментарный характер. Именно на основе критического осмысления этого общего недостатка в главе предлагается комплексный подход к анализу, в основе которого лежит двустороннее взаимодействие «политического процесса» и «кадрового процесса».

В последнее время в политологии происходит переосмысление всех параметров контроля национальной элиты. Ч. Ли и Л. Уайт уловили изменения в критериях отбора и контроля²³³. С. Сюй говорит о коренных изменениях в формах контроля²³⁴. Пересматривается и теория «турнира за продвижение», предложенная Л. Чжоу – широко используемая концептуальная модель²³⁵. С началом второго срока Ху Цзиньтао эта практика отбора и контроля стала подвергаться всё большему сомнению²³⁶.

²³³ Li C., White L. Elite Transformation and Modern Change in Mainland China and Taiwan: Empirical Data and the Theory of Technocracy // *China Quarterly*. 1990. № 121. P. 1–35.

²³⁴ 徐湘林. 后毛时代的精英转换和依附性技术官僚的兴起 // *战略与管理*. 2001(6):65–76 [Сюй С. Смена элиты в постаоистскую эпоху и подъем зависимой бюрократии // *Стратегия и управление*. 2001. № 6. С. 65–76].

²³⁵ 周黎安. 中国地方官员的晋升锦标赛模式研究 // *经济研究*. 2007 (7): 36–50 [Чжоу Л. Исследование модели турниров по продвижению местных чиновников в Китае // *Экономические исследования*. 2007. № 7. С. 36–50].

²³⁶ Jia R., Masayuki K., David S. Political Selection in China: The Complementary Roles of Connections and Performance // *Review of Economic Studies*. 2015. T. 82. № 2. P. 714–741.

Что касается системы ротации и обмена кадрами, то учёные уловили существенные изменения и здесь. Они по-прежнему активно пишут, что центральные власти Китая, используя право на кадровые перестановки, эффективно сохраняют политический контроль над местными представителями и предотвращают превращение местной элиты в самостоятельную сеть власти²³⁷. Ротация кадров, как и прежде, рассматривается как политический инструмент центральных властей для контроля местных органов. Вместе с тем, Ч. Ли и Ч. Лю²³⁸, Н. Цзи и Ц. Чжан²³⁹, С. Хэ²⁴⁰ и Ю. Хао²⁴¹ предложили новую концептуальную модель «продвижение через воспитание», определив продвижение по службе как динамический процесс, сочетающий в себе «отбор» и «воспитание». Именно этот тезис послужил важной отправной точкой для теоретической конструкции данной главы.

В главе предлагается подход к анализу, отличающийся от трактовок предшественников.

Во-первых, приём, аттестация, перемещение и должностное продвижение рассматриваются как последовательные звенья единого кадрового процесса. В ходе каждого из них общие институциональные условия преобразуются в конкретные кадровые решения, а накопление таких решений формирует организационные результаты.

Во-вторых, политический процесс посредством критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий и механизмов стимулирования задаёт общие институциональные условия кадрового процесса. Действуя в этих

²³⁷ Landry P.F. *Decentralized Authoritarianism in China: The Communist Party's Control of Local Elites in the Post-Mao Era*. New York: Cambridge University Press, 2008. 295 p.

²³⁸ 李振, 刘治. 中国干部交流机制的历史演进与运行逻辑 – 以 1101 位省部级领导干部任职经历为案例 // 中国政治学. 2018 (02): 168-184+260-261 [Ли Ч., Лю Ч. Историческая эволюция и операциональная логика механизма обмена кадрами в Китае: исследование опыта службы 1101 руководящего кадра провинциального и министерского уровня // Китайская политология. 2018. № 2. С. 168-184+260-261].

²³⁹ 季乃礼, 张金城. 培养式选拔: 干部晋升的一种解释框架 // 行政论坛. 2022 (01):100-110 [Цзи Н., Чжан Ц. Продвижение через воспитание: пояснительная схема продвижения кадров // Административный форум. 2022. № 1. С. 100-110].

²⁴⁰ 何宪. 公务员职务与职级并行制度研究 // 中国行政管理. 2016 (09): 12-17 [Хэ С. Исследование системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе // Китайское административное управление. 2016. № 9. С. 12-17].

²⁴¹ 郝玉明. 公务员职务与职级并行的概念界定和试点评估 // 中国人事科学. 2019 (04): 4-11 [Хао Ю. Концептуальное определение и пилотная оценка системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе // Китайская кадровая наука. 2019. № 4. С. 4-11].

условиях, кадровый процесс посредством последовательности конкретных кадровых решений формирует эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Эти организационные результаты распознаются политическим процессом посредством надзорных проверок, аттестации, отчётности и установления ответственности и становятся основанием для политической оценки и последующей институциональной корректировки. Критерии приёма на работу сместились с технического отбора в сторону приоритета политических качеств, показатели оценки – с ориентации на ВВП к качественному развитию, а механизмы продвижения по службе – с конкуренции в сторону развития должностей и званий.

В-третьих, с помощью концепции «принципа Питера» – одной из теорий организационного управления – даётся новое теоретическое объяснение институциональных функций системы ротации кадров. В отличие от существующих представлений, согласно которым ротация кадров рассматривается исключительно как политический инструмент центральных властей для контроля над местными органами власти, в главе она позиционируется как институционализированный механизм «проверки соответствия компетенций». Такое толкование придаёт системе ротации кадров самостоятельную аналитическую ценность, выходящую за рамки логики политического контроля.

В-четвёртых, с наступлением эпохи Си Цзиньпина кампании по борьбе с коррупцией и реформы кадровой системы демонстрируют высокую степень взаимосвязанности. В отличие от предыдущих подходов, в рамках которых борьба с коррупцией рассматривалась как инструмент управления или дисциплинарная мера, в этот период она стала неотъемлемой частью механизмов отбора, оценки, ротации и продвижения по службе должностных лиц. Это оказало структурное влияние на правила, регулирующие допуск претендентов в политическую элиту и выход из неё. Представленные в третьей главе изменения кадровых «каналов приёма», «кадровых лифтов» и «каналов продвижения по службе» рассматриваются как элементы функционирования

кадрового процесса; их системность, направленность и устойчивость оцениваются в Заключении диссертации.

В-пятых, в центре главы – стандартизация системы набора кадров, отражающая институциональную реструктуризацию механизма занятия должностей, связанных с властью. Разграничив понятия «кадры» и «государственные служащие», Китай постепенно отделил политическую власть от общего административного управления. Лица, занимающие должности, предусматривающие обладание политической властью, подвергаются более тщательной политической проверке и организационному надзору. Благодаря сочетанию стандартизированных экзаменов, политической проверки и организационной оценки, вхождение в политическую управленческую элиту (и, соответственно, интеграция в систему политического управления) более не является естественным результатом успешной чиновничьей карьеры. Допуск в политическую управленческую элиту отныне является результатом высоко институционализированного, детально регламентированного и политически мотивированного отбора. При этом принимается во внимание не только способности и профессиональный опыт претендентов; большое внимание уделяется политической лояльности и соблюдению дисциплины. Процедуры подбора и расстановки кадров находятся в сфере контроля партии.

В-шестых, в фокусе нашего внимания будет реформа «кадровых лифтов» – механизмов продвижения по службе и ротации. Анализ системы ротации кадров, представленный в третьей главе, показывает, что продвижение по службе является не простым линейным, а скорее циклическим процессом, который обуславливается повторяющейся последовательностью «оценка – ротация – развитие – повторная оценка». Этот механизм, сочетающий в себе горизонтальную мобильность и вертикальный рост, по сути, представляет собой процесс непрерывного отбора и ресоциализации политической элиты. Благодаря межрегиональным, межведомственным и межфункциональным (межотраслевым) назначениям, чиновники проходят систематическую проверку на политическую лояльность, исполнительные способности и опыт

управления в сложных условиях, что позволяет предотвратить сосредоточение и закрепление власти в локальных территориальных или ведомственных сетях в долгосрочной перспективе. На политическом уровне этот механизм эффективно подрывает неформальные властные структуры и усиливает контроль партии и государства над мобильностью элиты.

Наконец, будет рассмотрена реформа кадрового процесса в эпоху Си Цзиньпина. Переход от пирамидальной к древовидной структуре представляет собой не просто техническое усовершенствование в области кадрового управления, но и имеет явные последствия для политического процесса. Таким образом, механизмы выдвижения и продвижения кадров, представленные в третьей главе, следует понимать не только как институционализированное развёртывание политических требований в кадровой сфере в период пребывания Си Цзиньпина у власти, но и как источник организационных результатов, оказывающих обратное воздействие на политический процесс. Это превратило кадровые процессы в важнейший институциональный инструмент для поддержания политического порядка, укрепления управленческих возможностей и консолидации основ правления партии. Данное обстоятельство не только помогает понять операционную логику современной китайской кадровой системы, но и предоставляет хорошую исследовательскую оптику для наблюдения за институциональной эволюцией «социализма с китайской спецификой», что мы и попытались продемонстрировать в третьей главе.

Структура главы соответствует четырём кадровым процедурам. Рекрутирование рассматривается с точки зрения формирования состава кадрового корпуса; аттестация – с точки зрения эффективности исполнения и выявления отклонений; перемещение и надзор – как повторная проверка квалификации и источник информации о карьерных траекториях; должностное продвижение – как совокупность карьерных каналов, влияющих на устойчивость кадровой системы. Сведения об этих результатах посредством надзорных проверок, аттестации, отчётности и установления ответственности

возвращаются в политический процесс и создают основания для институциональной корректировки.

Материалы 1949-2012 гг. используются в параграфах главы в качестве институционального фона, необходимого для объяснения реформ эпохи Си Цзиньпина; основное внимание уделяется функционированию кадрового процесса после 2012 г.

3.1. Рекрутирование кадров: доступ в политические иерархии и институционализация кадровых процедур

В первые годы основания КНР началось выстраивание системы набора кадров. Изначально в этой системе приоритетной была оценка индивидуальных профессиональных компетенций и политической биографии вне зависимости от социального происхождения. В 1953 г. Китай обнародовал свой первый нормативный документ, касающийся найма служащих, – «Временные меры по приему на работу сотрудников государственных органов»²⁴². В документе чётко оговорены условия и процедуры приёма кадров, при этом предусматривается, что пополнение штата допускается только при наличии вакансий в рамках установленной численности кадров. С политической точки зрения набор кадров на этом этапе был не просто административной мерой по пополнению штата. Скорее это были первые попытки государства регулировать «точки входа» претендентов в политическую управленческую элиту с помощью кадровых процедур.

Однако в связи с быстрым экономическим развитием страны во всех секторах возникла острая потребность в квалифицированных кадрах. Она стала особенно велика после 15 мая 1953 г., когда КНР и СССР подписали «Соглашение между Правительством Союза Советских Социалистических Республик и Правительством Китайской Народной Республики о помощи в развитии народного хозяйства Китайской Народной Республики»²⁴³. СССР

²⁴² 邓悦.中国公务员考试录用制度研究. 沈阳: 辽宁大学, 2023: 15 [Дэн Ю. Исследование системы экзаменов и набора на государственную службу в Китае. Шэньян: Ляонинский университет, 2023. С. 15].

²⁴³ 共和国的足迹— 1953 年 // 中华人民共和国中央人民政府网站. [Следы Республики – 1953 // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: <https://www.gov.cn/guoqing/200>

начал оказывать существенную помощь Китаю. Она охватила 156 ключевых сфер – в производстве стали, цветной металлургии, добыче угля, нефти, тяжелом машиностроении, производстве автомобилей и тракторов, химической промышленности и энергетики. Таким образом, в 1953-1956 гг. было создано 17 новых государственных органов национального уровня. Это привело к значительной «слепоте» (повышению уровня стихийности и нерегулируемости) в наборе кадров по всей стране. Между тем, после Корейской войны международная обстановка способствовала повышению безопасности Китая. Это позволило большому количеству демобилизованных военнослужащих поступить на госслужбу.

Два указанных выше фактора привели к резкому увеличению числа управленческих кадров: в период с 1953 по 1956 г. в стране появилось дополнительно 2,6 млн управленцев, что привело к раздуванию штатов и, как следствие, – к ситуации, когда «людей стало больше, чем работы»²⁴⁴. Поэтому, начиная с 1957 г., на фоне реформы «Сокращение организации»²⁴⁵ государственные органы всех уровней прекратили увеличивать штаты; планы по набору кадров были существенно урезаны, а «слепая» работа по набору кадров была фактически прекращена.

Лишь в 1964 г. государство вернулось к регламентированию системы набора кадров. Были приняты «Временные меры по приему на работу служащих в государственные органы, на государственные предприятия и в государственные бюджетные учреждения»²⁴⁶. В этом документе были обобщены уроки, извлеченные из опыта приема на работу кадров с момента основания КНР, с акцентом на плановое управление и строгие процедуры

9-08/03/content_2752386.htm] (дата обращения: 13.09.2025).

²⁴⁴ 句华. 中国公务员录用制度的发展历程与变革趋势 // 行政管理改革. 2019 (09):56-64. [Цзюй Х. История развития и тенденции реформирования системы приема на государственную службу в Китае // Административная реформа. 2019. № 9. С. 56-64].

²⁴⁵ Эта реформа относится к периоду с 1957 по 1959 г., когда китайское правительство провело масштабную реорганизацию государственных ведомств. Инициатива была направлена на решение таких проблем, как раздутый аппарат, неясные обязанности и неэффективность.

²⁴⁶ 句华. 中国公务员录用制度的发展历程与变革趋势 // 行政管理改革. 2019 (09): 56-64 [Цзюй Х. История развития и тенденции реформирования системы приема на государственную службу в Китае // Административная реформа. 2019. № 9. С. 56-64].

приёма на работу. В нём содержалось требование к ведомствам на уровне уездов и выше тщательно проверять планы приема на работу.

С 1966 по 1976 г. в результате культурной революции система приема и планового распределения кадров была дезорганизована, а регламентированное рекрутирование новых управленцев из различных слоёв общества было в значительной степени остановлено. Чтобы восполнить нехватку кадров, государственные органы, предприятия и бюджетные учреждения получили право принимать служащих самостоятельно, в результате чего возник массовый феномен «замены кадров рабочими»²⁴⁷ и хаос в управлении кадрами.

После начала реформ и политики открытости в 1978 г. в экономической и политической системах Китая прошли глубокие преобразования, что привело к возникновению острой потребности в квалифицированных кадрах. Однако на практике все более очевидными становились недостатки существовавшей системы набора: такие, как нечёткие стандарты приема на работу, высокая степень субъективизма в оценке претендентов, неадекватные механизмы конкуренции и надзора и прочие проблемы. Так, в августе 1980 г. Дэн Сяопин выступил с речью «Реформа системы партийного и государственного руководства» на расширенном заседании Политбюро ЦК. Он заявил: «Мы должны сформулировать новые требования и методы для продвижения кадров и использования талантов во всех секторах. В будущем многие должности и профессиональные звания должны будут занимать или присваиваться после успешной сдачи соответствующих экзаменов»²⁴⁸.

Руководствуясь этим принципом, в сентябре 1982 г. Министерство кадров обнародовало «Несколько положений о приеме на работу кадров»²⁴⁹. Документ предусматривал, что государственные органы, государственные бюджетные учреждения и государственные предприятия должны перейти от

²⁴⁷ Это относится к практике отбора и перевода работников на должности кадров без прохождения официальных процедур повышения до статуса кадров.

²⁴⁸ 党和国家领导制度的改革 // 中国共产党新闻网 [Реформа системы партийного и государственного руководства // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL:<http://cpc.people.com.cn/big5/n/2014/0922/c68742-25705496.html>] (дата обращения: 13.09.2025).

²⁴⁹ 吸收录用干部问题的若干规定 // 法律图书馆 [Несколько положений о приеме на работу кадров // Юридическая библиотека. URL:<http://www.law-lib.com/lawhtml/1982/2497.htm>] (дата обращения: 13.09.2025).

децентрализованного набора кадров к единому. В январе 1989 г. ЦК КПК выпустил «Уведомление о внедрении методов экзаменации для набора дополнительного персонала в государственные административные органы»²⁵⁰. В этом документе были определены методы, предметы и процедуры экзаменов. Это был первый в Китае комплексный документ, где прямо предписывалось использование экзаменов для набора кадров. Он заменил прежнюю децентрализованную систему экзаменов, при которой различные ведомства и организации проводили свои собственные экзамены без единой организационной структуры. Таким образом, были установлены основные стандарты для экзаменов по набору кадров в Китае.

В августе 1993 г. Государственный совет обнародовал «Временные правила для государственных служащих»²⁵¹. Это был первый в Китае правовой документ, где были определены права и обязанности, порядок оценки, управления и надзора за государственными гражданскими служащими, что означало создание системы государственной службы. Год спустя, 19 августа 1994 г., впервые был проведён экзамен для приёма на государственную службу в центральных органах государственной власти, что ознаменовало официальное введение системы экзаменов на государственную службу в масштабах всей страны. Принцип «все назначения подлежат экзамену (凡进必考)» стал основой набора на государственную службу.

С момента вступления в силу Закона о государственных служащих КНР в 2006 г. до 2017 г. доля государственных служащих с высшим образованием выросла с 43 % до 71,9 %, доля служащих в возрасте до 35 лет – с 25,6 % до 27,8 %, доля женщин-госслужащих – с 22,8 % до 26,5 %²⁵². Изменения состава

²⁵⁰ 关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知 // 法律图书馆 [Уведомление о внедрении методов экзаменации для набора дополнительного персонала в государственные административные органы // Юридическая библиотека. URL: <http://www.law-lib.com/lawhtml/1989/5470.htm>] (дата обращения: 13.09.2025).

²⁵¹ 国家公务员暂行条例 // 百度百科 [Временные правила для государственных служащих // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8A%A1%E5%91%98%E6%9A%82%E8%A1%8C%E6%9D%A1%E4%BE%8B/4307358>] (дата обращения: 5.09.2025).

²⁵² 新华社. 中国公务员制度的重大改革和完善 – 中共中央组织部负责人就修订公务员法答记者问 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Агентство «Синьхуа». Крупная реформа и совершенствование системы государственной службы Китая – сотрудники Организационного отдела Центрального Комитета КПК отвечают на вопросы журналистов о пересмотре Закона о государственной службе // Сайт Центрального Народного

государственных служащих свидетельствуют о глубоком обновлении политической элиты.

Таблица 2.

Требования к кандидатам на государственную службу в Китае

Рекрутинговый орган	Министерство иностранных дел	Верховная народная прокуратура	Управление общественной безопасности Шанхайской железной дороги
Служебное положение	Региональный операционный отдел	Исследовательский центр технической информации	Управление общественной безопасности Шанхайской железной дороги
Название должности	Переводчик с английского языка	Судебный врач	Сотрудник полиции железной дороги Ханчжоу
Количество рекрутов	17	1	2
Специальность кандидата	Дипломатия, государственные отношения, международная политика, английский язык	Судебная медицина	Атлетическая подготовка, у-шу, физическая подготовка
Образовательный ценз	Бакалавр и выше	Магистр и выше	Только бакалавр
Политический статус	Члены КПК или члены комсомола	Члены КПК или члены комсомола	Члены КПК или члены комсомола
Опыт работы на низовом уровне	Без ограничений	Без ограничений	Без ограничений
Отношение числа собеседований к числу рекрутов	5:1	5:1	3:1

Развитие система вступительных экзаменов привело к масштабным структурным последствиям в политических процессах. В Китае не каждый может поступить на госслужбу. Чтобы подать заявку на участие в национальном экзамене, кандидаты должны соответствовать определенным квалификационным требованиям. В таблице 2 представлены требования, предъявляемые в ходе Национального экзамена на государственную службу 2023 г. к соискателям должностей в трёх ведомствах: Министерстве

и иностранных дел, Верховной народной прокуратуре и Управлении общественной безопасности Шанхайской железной дороги.

Как видно, помимо основных требований к кандидатам²⁵³, желающие участвовать в экзамене на государственную службу должны иметь образование и профессиональную квалификацию, соответствующие данной должности. Это означает, что только выпускники университетов имеют право сдавать экзамены на государственную службу (для некоторых должностей от кандидатов даже требуется, чтобы они были «недавними выпускниками»).

В рассматриваемый период Китай пережил быстрый экономический рост, и дисбаланс в развитии городских и сельских районов обусловил образовательный разрыв между ними. В частности, разница в объеме инвестиций в начальное и среднее образование между городскими и сельскими районами привела к тому, что сельские школьники с раннего возраста сталкиваются с проблемой нехватки образовательных ресурсов. Несмотря на то, что сельские учащиеся обладают такими качествами, как трудолюбие и стойкость, их образовательные перспективы в значительной степени зависят от финансовых ограничений, в результате чего они теряют возможность поступить в университет. В январе 2009 г. премьер Вэнь Цзябао на заседании Руководящей группы Государственного совета по науке и образованию сказал: «Когда мы учились в университете, сельские студенты составляли почти 80 % нашей группы, а то и больше. Сейчас все изменилось, доля сельских студентов снизилась. Я часто задумываюсь над этим»²⁵⁴.

Снижение доли сельских студентов в университетах свидетельствует о том, что детям из сельских районов стало сложнее, чем раньше, поступить в университет. Разрыв между городом и селом в сфере высшего образования переходит от макроуровневых диспропорций к более тонким и глубоким формам неравенства: «Среди первокурсников, поступивших в Университет

²⁵³ В том числе – национальность (китайская), возраст (18-35 лет), здоровье (способность пройти медицинское обследование), отсутствие судимости и т.д.

²⁵⁴ 让大学里的农村学生多起来 // 光明网 [Увеличить число сельских студентов в университетах // Сеть Гуанмин. URL: https://www.gmw.cn/01gmrb/2009-01/22/content_881103.htm] (дата обращения: 13.03.2025).

Цинхуа в 2010 г., только 17 % были из сельской местности, тогда как в том же году сельские студенты составляли 62 % всех кандидатов, сдававших национальные вступительные экзамены в университеты. Даже в Китайском сельскохозяйственном университете соотношение городских и сельских студентов составляет всего семь к трем»²⁵⁵.

Критерии допуска к экзаменам на государственную службу, которые включают требования к университетскому образованию, специализации и возрасту, делают возможности для вступления в систему политического управления в значительной степени зависимыми от распределения образовательных ресурсов. В кадровом процессе формальное равенство в условиях конкуренции не привело к полному устранению структурного неравенства в обществе. Разрыв в образовании между городскими и сельскими районами «косвенно трансформируется» в дисбаланс при отборе политической элиты посредством экзаменационной системы. Этот результат в некоторой степени сужает каналы политической мобильности для сельских групп населения и влияет на социальную мобильность.

Между тем, дети из городской среды, пользуясь значительными инвестициями в образование, относительно легко поступают в университеты. После получения степени бакалавра они также значительно чаще, чем их сверстники из сельской местности, получают должности на государственной службе. Но когда эти дети, с детства жившие в достатке, приходят работать на низовой уровень, возникают проблемы. Во-первых, переезд из оживленных городов в бедные деревни, расставание с торговыми центрами, кафе и яркой ночной жизнью, отсутствие современных развлечений в среде обитания вызывают серьёзную психологическую и физическую дезадаптацию у молодых людей из городов. Во-вторых, городские дети не понимают процессов и принципов сельского хозяйства, основных интересов и традиционных подходов

²⁵⁵ 央视网: «寒门难出贵子»到了必须破除的时候 // 中国共产党新闻网 [CCTV.com: Необходимо развеять представление о том, что «бедность порождает посредственность» // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/n/2013/0902/c78779-22771813.html>] (дата обращения: 1.10.2025).

к решению проблем. Некоторые городские дети даже не понимают местного диалекта, что серьезно затрудняет их способность эффективно общаться с местным населением и даже делает их неспособными выполнять повседневную работу. В результате «...постепенно увеличивается число увольняющихся госслужащих, а кадровый состав в настоящее время испытывает определенное психологическое давление»²⁵⁶.

Учёные Чунцинского университета провели исследование этого явления и обнаружили, что профессиональная идентичность является основным фактором, влияющим на уход государственных служащих с работы. Причем, молодые государственные служащие демонстрируют менее чёткую профессиональную идентичность, чем их коллеги среднего и старшего возраста: «Те, кто уходят, как правило, являются молодыми людьми с высоким уровнем образования. Старшие коллеги не имеют таких амбиций»²⁵⁷. Это означает, что, когда выпускники университетов решают стать государственными служащими, «стабильный доход и более высокий социальный статус» для них более привлекательны, чем «строительство страны и служение народу». Кадры стали более образованными и специализированными, однако их политические качества снизились. Это показывает, что если в кадровых процессах акцент делается исключительно на технической проверке квалификаций «на входе» и при этом игнорируется политическая социализация и формирование ценностей, то подрывается основа для осуществления власти на низовом уровне.

Именно на таком фоне Си Цзиньпин на Национальной рабочей конференции по организационным вопросам в июне 2013 г. впервые потребовал, чтобы «политические стандарты были поставлены на первое место,

²⁵⁶ 瞭望杂志多地调研公务员辞职 // 澎湃新闻 [Журнал «Взгляд» расследует случаи ухода государственных служащих из должностей в нескольких регионах // Новости Пэн Пай. URL: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1345232] (дата обращения: 1.10.2025).

²⁵⁷ 李志, 布润, 李安然. 基层公务员职业认同特征及其对工作绩效与离职倾向的影响研究 // 重庆大学学报(社会科学版). 2020(03):176-188 [Ли Ч., Бу Ж., Ли А. Исследование особенностей профессиональной идентичности рядовых государственных служащих и её влияния на производительность труда и текучесть кадров // Журнал Чунцинского университета (издание по общественным наукам). 2020. № 3. С. 176-188].

и людей с политическими проблемами не следует принимать на работу, независимо от того, насколько они способны»²⁵⁸. Это был первый случай, когда на высшем уровне «политические стандарты» при отборе кадров были позиционированы как приоритетные. Сдвиг означал, что на уровне политического процесса набор и подготовка кадров перестали быть просто вопросом отбора по способностям и были переосмыслены как важный институциональный инструмент достижения политических задач.

В ноябре 2017 г. Чэнь Си, член Политического бюро ЦК КПК и заместитель главы Организационного отдела ЦК КПК, опубликовал в газете «Жэньминь жибао» статью «Политические стандарты должны быть главным критерием при подготовке и отборе кадров». В статье дано чёткое толкование понятия «политическое качество кадров», которое включает в себя пять аспектов:

1. политическая лояльность (政治忠诚, могут ли кадры в периоды политических испытаний сохранять позицию ЦК);
2. политическая стойкость (政治定力, могут ли кадры противостоять ошибочным тенденциям, таким как, например, исторический нигилизм);
3. политическая ответственность (政治担当, принимают ли кадры активные меры для решения задач, сопряженных с высоким риском);
4. политическая способность (政治能力, демонстрируют ли кадры точность в реализации политики и обладают ли способностью выявлять идеологические риски);
5. политическая самодисциплина (政治自律, строго ли кадры соблюдают политическую дисциплину и правила)²⁵⁹.

²⁵⁸ 习近平出席全国组织工作会议并发表重要讲话 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Си Цзиньпин принял участие в Национальной конференции по организационной работе и выступил с важной речью // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/ldhd/2013-06/29/content_2437094.htm] (дата обращения: 1.10.2025).

²⁵⁹ 政治标准引领政治修养 // 中国共产党新闻网 [Политические стандарты должны быть главным критерием при подготовке и отборе кадров // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://theory.people.com.cn/n1/2017/1122/c409497-29661789.html>] (дата обращения: 1.10.2025).

Политические стандарты, таким образом, были определены, но как повысить политические качества молодых кадров? В докладе на 20-м съезде партии Си Цзиньпин отметил: «Необходимо уделять особое внимание подготовке молодых кадров, совершенствовать механизм регулярной подготовки и отбора молодых талантливых кадров, а также рассматривать работу на низовом уровне и в тяжелых условиях как важный способ подготовки молодых кадров»²⁶⁰.

В тот же период была запущена программа подготовки кадров «Программа закалки», в основе которой лежит «опыт работы на низовом уровне». Под работой на низовом уровне понимается практический опыт, приобретенный кадрами в партийных и государственных органах от уездов и ниже, в администрациях деревень, на государственных предприятиях, в государственных бюджетных учреждениях. Типичным примером такого опыта является назначение вновь принятых на работу служащих в бедные деревни на срок не менее двух лет для участия в программах по борьбе с бедностью²⁶¹. Большое количество кадров отправились на передовую, поселились в деревнях, укоренились на низовом уровне, жили, питались и трудились вместе с местными крестьянами. В ходе этого процесса они расширили кругозор, приобрели опыт и укрепили чувства к крестьянскому населению, которые стали более глубокими и искренними²⁶².

Пройдя испытания на низовом уровне, молодые кадры улучшили свои навыки работы с населением и способности в области управления производством, а главное – в лучшую сторону изменили свои ценности и повысили свои политические качества. Такие механизмы политической социализации способствуют тому, чтобы основные силы, занимающиеся

²⁶⁰ 习近平在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Доклад Си Цзиньпина на XX съезде Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm] (дата обращения: 1.10.2025).

²⁶¹ В 2020 г., после достижения в Китае цели ликвидации абсолютной бедности, работа по борьбе с бедностью была переориентирована на возрождение сельских районов.

²⁶² «人民日报»邀请贵州驻村干部分享扶贫感悟 // 澎湃新闻 [Газета «Жэньминь жибао» приглашает кадры из деревень провинции Гуйчжоу поделиться своими взглядами на борьбу с бедностью // Новости Пэн Пай. URL: https://m.thepaper.cn/baijiahao_9459202] (дата обращения: 2.10.2025).

управлением государством, всегда сохраняли связь с народом, обладали практическим знанием и придерживались позиции народа. «Сколько грязи на ногах людей – столько и искренности в их сердцах», – заметил Си Цзиньпин²⁶³.

В этот период для реализации плана подготовки кадров КПК приняла три стратегических решения. Во-первых, была запущена «Программа отбора студентов». Она является одной из основных систем подготовки руководящих кадров КПК и китайского правительства. Ее цель – отбирать выдающихся выпускников университетов для закалки на низовом уровне и формирования резерва высококвалифицированных кадров для управления государством. По сравнению с обычными государственными служащими участники этой программы, как правило, являются кандидатами в резерв партийных и государственных органов и продвигаются по службе быстрее, чем обычные государственные служащие.

Соответственно, стандарты отбора в этой категории претендентов также более высокие. Они включают требования к образованию (только студенты ключевых университетов), политические требования (только члены/кандидаты в члены КПК) и требования к опыту (награды на уровне университета и выше); кандидаты также должны проработать на низовом уровне на три года дольше, чем обычные государственные служащие.

Во-вторых, стартовала «Программа обслуживания на низовом уровне» для выпускников университетов. Это, по сути, комплекс нескольких программ – «Программа студентов – деревенских старост», «Программа студентов – деревенских учителей», «Программа студентов – деревенских врачей», «Программа студентов-солдат». Выпускники университетов, участвующие в этих программах, должны работать в сельских районах в сфере борьбы с бедностью, образования и здравоохранения. С целью поощрения выпускников университетов к работе на низовом уровне, а также для более эффективного отбора талантов, с 2008 г. в рамках экзаменов на государственную службу для

²⁶³ 习近平. 摆脱贫困 // 中国共产党网站 [Си Ц. Преодоление бедности // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: https://fuwu.12371.cn/2014/10/27/ARTI1414381442463977_all.shtml] (дата обращения: 2.10.2025).

участников этой программы были специально созданы целевые должности. Участники программы, проработавшие установленный срок (обычно 2-3 года) и прошедшие аттестацию, могут претендовать на целевые должности и пользоваться льготами²⁶⁴.

В-третьих, была проведена реформа приёма на государственную службу в отдаленных районах и в районах с неблагоприятными природными условиями. Трудности с набором кадров в органах власти на уровне уездов и посёлков в отдалённых и тяжелых для проживания районах являются одной из наиболее сложных проблем, давно беспокоящих органы власти всех уровней и органы, нанимающие кадры на уровне уездов и поселков. В сентябре 2014 г. Центральный орготдел, Министерство трудовых ресурсов и социального обеспечения и Государственным бюро гражданской службы издали «Мнение о проведении экзаменов и о приеме на работу государственных служащих на низовом уровне в тяжелых и отдаленных районах»²⁶⁵. Документ предлагает 6 мер, включая некоторое снижение квалификационного порога для поступления на государственную службу на низовом уровне. Помимо снижения проходного экзаменационного балла, были снижены требования к образованию, специальности, возрасту и опыту работы кандидатов.

В рамках программы «Подготовка молодых кадров на низовом уровне» КПК установила «опыт работы на низовом уровне» в качестве основного показателя при отборе кадров. В 2007 г. в планах по приему на работу в центральные государственные административные органы и подведомственные им учреждения на уровне провинций количество мест, предназначенных для

²⁶⁴ Эта реформа берет свое начало в проекте преобразования системы подготовки кадров судебных чиновников и полицейских, реализованном в 2008 г. Через экзамены на государственную службу отбираются участники «Программы для студентов-солдат», которые поступают в юридические вузы для получения целевого профессионального образования. После окончания обучения студенты по соглашению принимаются на работу в органы политической и правовой системы на уровне ниже уездного, а во время обучения получают от государства стипендию на оплату обучения и проживания. Автор участвовал в «Программе для студентов-солдат» в 2011 г., по истечении срока службы в 2015 г. сдал соответствующий экзамен на государственную службу в апреле 2016 г. По сравнению с «обычными должностями», конкуренция за «целевые должности» значительно ниже.

²⁶⁵ 关于做好艰苦边远地区基层公务员考试录用工作的意见 // 中国共产党网站 [Мнение о проведении экзаменов и приеме на работу государственных служащих на низовом уровне в тяжелых и отдаленных районах // Сайт Коммунистической партии Китая. URL:<https://news.12371.cn/2014/09/25/ART11411638145224794.shtml>](дата обращения: 2.10.2025).

выпускников университетов с опытом работы на низовом уровне не менее двух лет, должно составлять не менее одной трети от общего числа запланированных мест. В 2009 г. этот показатель достиг 50 %, в 2010 г. – 70 %, в 2011 г. – 85 %. К 2013 г. за исключением некоторых особых должностей, все сотрудники должны иметь не менее двух лет опыта работы на низовом уровне. Это означает, что после 2013 г. кадры, не прошедшие практику на низовом уровне, не смогут поступать в партийные и государственные органы на уровне провинции и выше (даже в качестве низовых госслужащих).

В мае 2018 г. были опубликованы «Мнения о дальнейшем стимулировании широких масс кадров к новым обязанностям и новым достижениям в новой эпохе»²⁶⁶. Этот документ требует, чтобы «кадры, долгое время добросовестно работающие на низовом уровне и в тяжелых условиях, получали приоритетное продвижение по службе». В марте 2019 г. ЦК КПК опубликовал «Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих»²⁶⁷. Здесь требование было сформулировано даже чётче: для продвижения до уездного уровня кадры должны иметь не менее двух лет стажа работы на низовом уровне, для продвижения до городского уровня – не менее трёх лет.

Можно видеть, что в начале правления Си Цзиньпина в связи с быстрым развитием экономики наблюдался рост профессионализма и уровня знаний молодых кадров, но при этом снижались их политические качества. Для решения этой проблемы важным методом подготовки молодых кадров стало направление их на низовой уровень и в тяжелые районы для закалки и роста, где они вместе с крестьянами преодолевали трудности. «Опыт работы на низовом уровне» стал основным условием для приема на работу служащих и их

²⁶⁶ 关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见 // 中国共产党新闻网 [Мнения о дальнейшем стимулировании широких масс кадров к новым обязанностям и новым достижениям в новой эпохе // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/n1/2018/0521/c64094-30001597.html>] (дата обращения: 2.10.2025).

²⁶⁷ 公务员职务与职级并行规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/27/content_5377422.htm] (дата обращения: 2.10.2025).

продвижения по службе. С точки зрения кадровых процессов, «работа на низовом уровне» не просто дополняет индивидуальный опыт, а стимулирует политическую социализацию и «идейную настройку» кадров, обеспечивая соответствие их ценностей и моделей поведения политическим целям партии.

Институциональные изменения, внесённые в систему набора и подготовки кадров, отражают глубокую интеграцию политического процесса в кадровой политике. Посредством перестройки правил «входа» в органы власти и механизмов продвижения по службе, обеспечивается институциональный контроль политических качеств госслужащих. Более того, само политическое качество стало критерием набора и продвижения кадров. Эти изменения заложили важную основу для последующих кадровых реформ.

С точки зрения двустороннего взаимодействия рекрутирование кадров представляет собой первое звено, в котором общие институциональные условия преобразуются в конкретные кадровые решения. Требования к образованию и специальности, результаты экзаменов, политические качества и практический опыт очерчивают границы допуска в кадровый корпус; проверка квалификации, письменный экзамен, собеседование и организационное обследование позволяют установить соответствие им конкретного претендента и завершаются решением о приёме на службу. Длительное накопление таких решений постепенно формирует состав кадрового корпуса: в нём закрепляются профессиональные знания, практический опыт, политические качества и возрастная структура кадров. Таким образом, рекрутирование не только регулирует доступ отдельных лиц к кадровому корпусу, но и в долгосрочной перспективе определяет его состав как один из организационных результатов кадрового процесса.

3.2. Аттестация кадров: отбор и контроль их эффективности

В Китае служащие не становятся главами правительства, провинций, уездов и муниципалитетов путём выборов; для всех кадров действуют одинаковые правила продвижения по службе – всё зависит исключительно от

их политических качеств и результатов работы. Этот механизм продвижения по службе делает оценку и ключевым институциональным инструментом, связывающим осуществление власти с отбором элит, и важным способом легитимации и удержания политической власти.

В ноябре 1949 г. был выпущен первый документ об оценке кадров – «Положение об оценке кадров»²⁶⁸. В соответствии с этим Положением, изменилась основная цель оценки кадров. Ранее – в период Новодемократической революции – цель заключалась в устранении и предотвращении проникновения шпионов в органы власти, теперь – в содействии повышению качества кадров и в улучшении их работы. Оценка была сосредоточена на моральных и деловых качествах претендентов²⁶⁹.

В январе и сентябре 1958 г. КПК провела конференции в Наньнине и Ханчжоу. Было подчёркнуто, что политические и деловые качества являются интегральным критерием оценки кадров, а при отборе должен использоваться стандарт «И красный, и специалист (又红又专)». Характеристика претендента как «Красный» подчёркивает его политическую позицию, определяемую тем, поддерживает ли человек руководство партии и социалистический путь. Характеристика «Специализированный» означает его способность изучить предмет управления и обладать нужными навыками.

В мае 1966 г. началась Культурная революция, в ходе которой политическая фракция во главе с «Бандой четырёх» последовательно упразднила отделы кадров всех уровней. В этот период оценка и продвижение по службе полностью основывались на отношении служащих к Культурной революции. Процесс оценки был не только нарушен, но и использовался в качестве инструмента для межфракционной борьбы. Таким образом, многие кадры как внутри партии, так и за ее пределами подверглись несправедливым

²⁶⁸ 罗国亮, 赵铮. 新中国 60 年来干部考核制度的历史演变 // 中共贵州省委党校学报. 2009 (05): 7-10 [Ло Г., Чжао Ч. Историческая эволюция системы оценки кадров в Новом Китае за последние 60 лет // Журнал партийной школы Гуйчжоуского провинциального комитета Коммунистической партии Китая. 2009. № 5. С. 7-10].

²⁶⁹ «Моральный характер» относится к политическим качествам, которыми должны обладать кадры, включая их позицию, поведение, соблюдение дисциплины, взаимодействие с массами и отношение к обучению.

обвинениям, пока после третьего пленума 11-го Центрального комитета в 1978 г. не была восстановлена прежняя система оценки кадров.

В ноябре 1979 г. отдел КПК выпустил «Мнения о внедрении системы аттестации кадров»²⁷⁰, официально установив систему аттестации кадров. В документе подробно изложены принципы, методы и сфера применения оценки кадров с акцентом на оценку по четырём критериям: мораль, способность, трудолюбие и результат (德, 能, 勤, 绩). Важно, что в документе был закреплён принцип, согласно которому система оценки должна руководствоваться приоритетом экономического развития. Эта институциональная реструктуризация тесно связала продвижение кадров с целями национального развития, превратив механизм оценки эффективности в важный политический инструмент реализации государственной политики.

В июле 1983 г. Организационный отдел ЦК созвал национальный симпозиум по организационной работе, чтобы изучить, как организационные реформы могут обеспечить выполнение задач социалистической модернизации. В сентябре того же года КПК распространил рабочий отчёт о симпозиуме. В отчёте был впервые предложен принцип приоритетной оценки «фактических рабочих результатов». В августе 1995 г. Организационный отдел ЦК КПК выпустил «Уведомление об усилении и совершенствовании аттестации руководящих составов партийных комитетов и правительств уездов/муниципалитетов»²⁷¹. В документе указано, что фундамент системы должны составлять показатели, основанные на результатах деятельности, включая такие ключевые критерии, как объём промышленного производства, налоговые поступления, объём сельскохозяйственного производства и инвестиции в инфраструктуру. Эта система установила количественный метод оценки целевых показателей, который отличается от традиционных

²⁷⁰ 刘旭涛. 改革开放 40 年干部考核制度改革的回顾与展望 // 中国党政干部论坛. 2018 (07): 23-26 [Лю С. Обзор и перспективы реформы системы оценки кадров за 40 лет реформ и открытости // Китайский форум партийных и государственных кадров. 2018. № 7. С. 23-26].

²⁷¹ 盛明科, 蔡振华. 改革开放 40 年来干部考核制度的历史变迁及其逻辑 // 湖南社会科学. 2018 (05): 34-39 [Шэн М., Цай Ч. Исторические изменения и логика системы оценки кадров за последние 40 лет реформ и открытости // Хунаньские общественные науки. 2018. № 5. С. 34-39].

качественных оценок. Реформа ввела более объективные количественные показатели для аттестации кадров, что значительно повысило их инициативу в области экономического развития. Одновременно она распространилась на все уровни власти, транслируя задачи, стимулы и обязанности для ускорения экономического роста. Таким образом, система оценки непосредственно содействовала экономическому подъёму Китая.

Однако эта модель «кадровой конкуренции», в которой при оценке служащих приоритет отдавался экономическим критериям, привела к чрезмерной фокусировке кадров на формальных экономических показателях. Это повлекло за собой множество негативных последствий – амбициозных хозяйственных инициатив и проектов с труднопрогнозируемыми негативными последствиями для общества и природы.

Государство стремилось корректировать сложившийся порядок оценки и, соответственно, стимулирования служащих. Во время пребывания Ху Цзиньтао на посту было принято «Решение о внедрении научного подхода к развитию и укреплению охраны окружающей среды»²⁷², которое устанавливало, что наряду с экономическими индикаторами оценки кадров должны использоваться предпринимаемые ими природоохранительные меры и мероприятия по энергосбережению. Кроме того, в систему аттестации управленцев были включены отклики от народных масс, в частности, результаты опросов общественного мнения.

Однако на практике всё же возникли три категории серьезных проблем. Первая категория связана с негативными последствиями «безусловного поклонения» увеличению ВВП. В некоторых местностях стремление к быстрому экономическому росту привело к таким проблемам, как фальсификация данных и дублирование в строительстве²⁷³. Например, провинция Ляонин была уведомлена Государственным советом о

²⁷² 侯建良. 公务员制度发展纪实. 北京: 中国人事出版社, 2007: 126 [Хоу Ц. Записка о развитии системы государственной службы. Пекин: Издательство «Кадры Китая», 2007. С. 126].

²⁷³ Дублирование строительства означает повторную реализацию идентичных или схожих проектов в одном и том же регионе или секторе, что приводит к значительной трате финансовых, трудовых и материальных ресурсов.

фальсификации экономических данных за период с 2011 по 2014 г., а соответствующие должностные лица были привлечены к ответственности²⁷⁴.

Вторая категория проблем связана с так называемыми «монументами тщеславия» – крупными и плохо обоснованными экономическими проектами, призванными подстегнуть карьерный успех их инициаторов, но не приносящими общественной пользы, соразмерной инвестициям. С 2013 по 2014 г. по всей стране было остановлено 663 «имиджевых проекта» и «монументов тщеславия». Ярким примером является провинция Юньнань, где некоторые руководящие кадры, стремясь добиться политического эффекта, инвестировали 270 млн юаней в строительство коммерческого центра «Культурный коридор» в уезде Хэкоу. Однако из-за ошибок в планировании со стороны провинциального правительства через три года на его снос потребовалось еще 300 млн юаней. Ситуация осложнялась ещё и тем, что «...средства на строительство были привлечены за счет государственных заимствований, в результате чего последствия неверных решения оплачивались из государственного бюджета»²⁷⁵.

Третья категория проблем связана с неэффективностью механизма аттестации. Во время пребывания Ху Цзиньтао на посту председателя КПК высокую результативность продемонстрировала практика демократического выдвижения кандидатур и демократической оценки при аттестации кадров, которая в полной мере учитывала мнение общественности²⁷⁶. Однако с течением времени выявился негативный эффект этой практики: в различных ведомствах появилось явление «ловли голосов». Кроме того, некоторые служащие, показывающие хорошие результаты, лишались возможности продвижения по службе именно потому, что принимали недостаточно

²⁷⁴ 辽宁首次公开确认 2011 年至 2014 年经济数据造假 // 新华网 [Провинция Ляонин впервые публично подтвердила, что экономические данные за 2011-2014 гг. были фальсифицированы // Синьхуанет. URL: https://www.xinhuanet.com/politics/2017-01/18/c_1120331628.htm] (дата обращения: 3.10.2025).

²⁷⁵ 全国 663 个«形象工程», «政绩工程»被叫停 // 新华网 [663 «имиджевых проекта» и «политических проектов» по всей стране были остановлены // Синьхуанет. URL: <https://cpc.people.com.cn/n/2014/1014/c64387-25834019.html>] (дата обращения: 3.10.2025).

²⁷⁶ «Демократическая оценка кадров» означает количественную оценку служащих, проводимую специальным отделом посредством проведения анонимного голосования.

популистские меры. В конечном итоге на государственном уровне было сформулировано представление о том, что демократические принципы должны использоваться в кадровом отборе, однако при этом необходимо уделять серьёзное внимание предотвращению отклонений в их применении.

На этом фоне в ноябре 2012 г. 18-й Национальный съезд КПК предложил «усовершенствовать механизм оценки и аттестации кадров, чтобы побудить руководящих чиновников к формированию правильного взгляда на политические достижения»²⁷⁷. В декабре 2013 г. Организационный отдел ЦК КПК выпустил «Уведомление об улучшении системы аттестации руководящих составов местных партийных и правительственных органов и руководящих кадров»²⁷⁸. В соответствии с документом при аттестации кадров был уменьшен вес экономических показателей, большее внимания уделялось качеству и эффективности развития территорий. Таким образом, значимость быстрого экономического роста как критерия оценки была существенно снижена. Кроме того, было прямо оговорено, что результаты голосования не являются единственным основанием для оценки кадров, поскольку требуется комплексный анализ результативности и профпригодности служащих.

В июле 2018 г. на Национальной конференции по организационной работе Си Цзиньпин предложил новые требования к аттестации кадров с учетом региональных и должностных различий: «Мы должны усилить дифференцированные методы оценки, адаптируя критерии оценки к регионам, находящимся на разных этапах развития... К руководящим кадрам, занимающим разные должности, должны применяться разные требования при аттестации»²⁷⁹.

²⁷⁷ 胡锦涛在中国共产党第十八次全国代表大会上的报告 // 中国共产党新闻网 [Доклад Ху Цзиньтао на 18-м съезде Коммунистической партии Китая // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <https://cps.people.com.cn/n/2012/1118/c64094-19612151.html>] (дата обращения: 3.10.2025).

²⁷⁸ 关于改进地方党政领导班子和领导干部政绩考核工作的通知 // 中国共产党新闻网 [Уведомление об улучшении системы аттестации руководящих составов местных партийных и правительственных органов и руководящих кадров // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://renshi.people.com.cn/n/2013/1210/c139617-23793409.html>] (дата обращения: 4.10.2025).

²⁷⁹ 马丽. 党的干部考核制度发展的五重维度 // 理论视野. 2021 (03): 73-79 [Ма Л. Пять измерений развития системы оценки партийных кадров // Теоретическая перспектива. 2021. № 3. С. 73-79].

В ноябре 2020 г. Организационный отдел ЦК КПК выпустил «Уведомление об улучшении аттестации должностных лиц в целях содействия высококачественному развитию»²⁸⁰. Было указано, что чувство удовлетворенности, счастья и безопасности народа должно служить ключевым критерием для оценки эффективности работы руководящих кадров. Таким образом, показатели качества жизни населения заняли важное место в критериальной системе, используемой для оценки руководителей.

В августе 2021 г. Си Цзиньпин выступил с речью «Решительное продвижение общего процветания»²⁸¹ на десятом заседании Центральной комиссии по финансовым и экономическим вопросам. Эта речь ознаменовала сдвиг в приоритетах развития страны: от стремления к быстрому экономическому росту к решению проблемы неравенства в распределении богатства. В этой связи в «Положение об аттестации государственных служащих»²⁸² были внесены изменения, касающиеся содержания аттестации, процедур её проведения и использования её результатов.

Во-первых, показатели экономического роста более не будут первоочередными критериями оценки. Во-вторых, в качестве основного критерия введён показатель «Высококачественное развитие». В-третьих, появились показатели, связанные с природоохранной деятельностью и качеством окружающей среды. В целом, система оценки качества и результатов работы государственных служащих включает пять общих разделов: мораль (德), способность (能), трудолюбие (勤), результат (绩) и честность (廉). В таблице 3 в качестве примера представлена оценка кадров 2020 г. в префектуре Чанцзи Синьцзян-Уйгурского автономного района.

²⁸⁰ 中共中央组织部关于改进推动高质量发展的政绩考核的通知 // 中国共产党网站. [Уведомление об улучшении аттестации должностных лиц в целях содействия высококачественному развитию // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2020/11/05/ARTI1604550625321414.shtml>] (дата обращения: 4.10.2025).

²⁸¹ 习近平. 扎实推动共同富裕 // 求是网. [Си Ц. Решительное продвижение общего процветания // Сайт Цюши. URL: http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2021-10/15/c_1127959365.htm] (дата обращения: 4.10.2025).

²⁸² 屈晓东. 新时代干部分类考核机制创新的原则, 方法与路径 // 领导科学. 2019 (14): 41-43 [Цюй С. Принципы, методы и пути совершенствования механизма оценки классификации кадров в новую эпоху // Наука о лидерстве. 2019. № 14. С. 41-43].

Таблица 3.

**Система аттестации и оценки руководящих кадров уездного уровня
префектуры Чанцзи²⁸³**

Объекты аттестации	Содержание критерия	Весомость критерия
Предотвращение и контроль вспышек болезней (15 баллов)	Усиление мер профилактики и контроля эпидемий	15
Экономическое и социальное развитие (25 баллов)	Высококачественное развитие	10
	Предупреждение и контроль рисков	3
	Предотвращение и контроль загрязнения окружающей среды	4
	Возрождение села	4
	Развитие туризма	4
Поддержание стабильности (25 баллов)	Комплексное управление социальным порядком и безопасностью	10
	Работа в деревне	4
	Национальное единство, религиозная деятельность	4
	Идеологическая работа	4
	Сетевая безопасность	3
Строгое внутрипартийное управление (10 баллов)	Помощь низовым слоям населения	2
	Создание и реализация системы «не забывай, с чего начал, и твердо помни о своей цели»	2
	Кадровое строительство	2
	Внедрение всестороннего строгого управления «Основная ответственность партии»	2
	Антикоррупционная работа	2
Улучшение условий жизни людей (10 баллов)	Производственная безопасность и управление чрезвычайными ситуациями	2
	Продовольственная безопасность	2
	Планирование рождаемости	2
	Безопасность пищевых продуктов, безопасность лекарств	2

²⁸³ Лу С., Сельцер Д.Г. Система аттестации руководящих кадров современного Китая // Власть и элиты. 2022. Т. 9, № 2. С. 27–55.

	Работа в интересах ветеранов	1
	Конфиденциальность	1
Программа интенсивной ликвидации бедности (10 баллов)	Сочетание комплексного искоренения бедности и возрождения села	10
Углубление реформы (5 баллов)	Реализация основной задачи в рамках реформы	5

Система оценки кадров в префектуре Чанцзи имеет следующие три ключевые характеристики. Во-первых, очевидна политическая направленность системы. Вес критериев, связанных с «поддержанием стабильности», составляет 25 %, в эту группу входят такие критерии, как борьба с организованной преступностью, решение вопросов комплексного социального развития, этнических и религиозных вопросов, идеологическая работа и кибербезопасность. Эти критерии напрямую отражают эффективность политической работы кадров и их политическую зрелость, включая политическую прозорливость и проницательность²⁸⁴.

Во-вторых, содержание оценки ориентировано на достижение результатов, необходимых для этой конкретной территории. Особое внимание уделяется практическим достижениям кадров в области экономического развития, управления рисками, охраны окружающей среды и скоординированного регионального развития. В частности, содержание и стандарты по улучшению условий жизни населения и сокращению бедности являются конкретными и поддаются количественной оценке, при этом особое внимание уделяется оценке фактической эффективности кадров.

В-третьих, при распределении весовых коэффициентов в оценке результативности уделяется особое внимание принципу «человек выше всего». В разделе, посвященном профилактике и контролю COVID-19, один

²⁸⁴ Политическая проницательность означает способность кадров точно оценивать и анализировать суть политических явлений, событий и вопросов в политической среде. Она требует от кадров глубоких политических знаний и обширного практического опыта, чтобы проводить углубленный анализ сложных политических вопросов.

пункт имеет вес 15 %. Критерии оценки прямо требуют укрепления системы профилактики и контроля эпидемий, реализации всех мер по сдерживанию распространения, демонстрации способности кадров реагировать на чрезвычайные ситуации. Критериальная система устанавливает политическую ответственность за выполнение решений центральных органов – дальнейшее воплощение принципа «жизнь людей превыше всего».

В целом, эта дифференцированная система оценки позволила избежать универсального подхода к конкурсам на повышение по службе, обеспечив более тесную увязку продвижения кадров по службе с должностными обязанностями, региональными функциями и политическими задачами. В рамках конкретных региональных политических процессов оценке кадров явно отводится функция обеспечения политической безопасности и социальной стабильности, а кадровые процессы непосредственно служат основным политическим целям страны. Продвижение чиновников по службе зависит не только от экономических показателей, но и, что более важно, от их способности выполнять свои обязанности и от чувства ответственности при решении важных политических задач. Это гарантирует, что осуществление власти институционально согласуется с интересами народа в политическом процессе. Эволюция критериев отбора кадров для повышения по службе отражает глубокую взаимосвязь политических и кадровых процессов. Постоянно корректируя критерии оценки и структуру весовых коэффициентов, органы власти могут изменять поведенческие стимулы для кадров на разных этапах развития, обеспечивая постоянное соответствие механизма отбора политической элиты целям государственного управления.

С точки зрения двустороннего взаимодействия аттестация кадров представляет собой звено, в котором политические цели посредством показателей оценки и организационного обследования преобразуются в конкретные рабочие требования. Степень их выполнения фиксируется в решениях по результатам аттестации и позволяет судить об эффективности исполнения, то есть о том, насколько полно поставленные задачи воплощаются

в практической деятельности. Вместе с тем выявляемые в ходе аттестации отклонения – подмена целей, искажение отчётной информации, формализм и уклонение от ответственности – показывают пределы действенности существующих критериев и распределения их весовых коэффициентов. После того как такие отклонения распознаются посредством аттестации, надзорных проверок, отчётности и установления ответственности, соответствующая информация возвращается в политический процесс и становится основанием для корректировки критериев оценки и структуры весовых коэффициентов. Так формируется последовательность обратной связи: политические требования – результаты исполнения – выявление отклонений – корректировка критериев оценки и весовых коэффициентов.

3.3. Надзор за кадрами: ротация и повторные проверки

Когда кадры обладают «политическими качествами» и «рабочими результатами», необходимыми для продвижения по службе, кадровый процесс не сразу переходит к формальной стадии продвижения, а вступает в ключевое звено подготовки такого продвижения – отбора и проверки, где рабочим механизмом является стадия обмена кадрами. В логике кадрового процесса, обмен кадрами – это не просто корректировка должностей, а повторная проверка результатов существующей оценки, а также «механизм проверки компетентности» в процессе продвижения кадров. Учёные, исследующие кадровую политику КПК, отмечают, что в эту политику последовательно включаются меры, компенсирующие отсутствие горизонтальной мобильности кадров²⁸⁵. Таким компенсационным механизмом является система обмена кадрами. Обмен кадрами означает процесс, при котором после прохождения оценки организационным отделом и признания достаточной «квалификации для продвижения по службе (политических качеств и рабочих результатов)» кандидат не получает прямого продвижения по службе, а вместо этого вступает в фазу «мобильности кадров». На этом этапе кандидаты покидают свои

²⁸⁵ Мацузато К., Сельцер Д. Государственная кадровая политика в КНР (время Ху Цзиньтао) // Власть и элиты. 2021. Вып. 8, № 2. С. 113-133.

прежние должности, новые же их должности потенциально связаны с предлагаемым повышением. Кандидатам предлагается: в течение 2-3-летнего периода обмена развивать соответствующие политические качества и профессиональные компетенции, а продвижение по службе последует после успешного прохождения новой службы и оценки деятельности в этом качестве. В кадровом процессе подобная система, по сути, представляет собой «квази-экзамен на повышение». Его функция заключается в проверке способности кадров адаптироваться к сложностям управления, вызванным изменениями в иерархии властных операций.

В 1969 г. канадский ученый Лоуренс Питер в книге «Принцип Питера» заметил: «В иерархических структурах каждый член организации, как правило, продвигается на уровень, превышающий его компетенцию»²⁸⁶. Питер утверждает, что в бюрократических организациях сотрудники постоянно продвигаются с должностей, которые они способны занимать, на более высокие позиции. Это продвижение продолжается до тех пор, пока они соответствуют критериям для продвижения, и прекращается тогда, когда их результаты становятся неудовлетворительными, а они больше не соответствуют требованиям для дальнейшего продвижения. Поэтому окончательное продвижение каждого человека происходит с должности, на которой он компетентен, на должность, на которой он некомпетентен. Этот принцип эффективно подчёркивает, как традиционные механизмы продвижения по службе сосредоточены исключительно на том, насколько человек компетентен в своей первоначальной должности, без учёта соответствия продвигаемого по службе человека новой должности. Система кадров КПК также страдает от этой проблемы: оценка кадров организационным отделом может продемонстрировать только их компетентность на прежних должностях, но не их пригодность для новых должностей. С этой точки зрения, система кадрового обмена направлена на решение проблемы «Принципа Питера» после

²⁸⁶ 劳伦斯·J·彼得, 雷蒙德·赫尔. 彼得原理. 北京: 机械工业出版社, 2013: 7 [Питер Л.Дж., Халл Р. Принцип Питера. Пекин: Издательство машиностроительной промышленности, 2013. С. 7].

повышения кадра по службе путём их развития и оценки до того, как они будут назначены на руководящие должности посредством горизонтальной кадровой мобильности. Именно в этом смысле система обмена кадрами, посредством их горизонтальной мобильности, обеспечивает институционализированный этап «проверки пригодности» перед официальным повышением. Его цель – снизить политический риск «несоответствия способностей» после продвижения кадров.

С исторической точки зрения, обмен кадрами не является институциональным открытием, уникальным для современного Китая. Около 2100 лет назад, во времена династии Хань, китайцы обнаружили, что чиновники, занимающие должности в одном и том же регионе в течение длительного времени, не только способствуют коррупции, но в некоторых случаях могут провоцировать восстания. Император У из династии Хань, Лю Чэ, был первым, кто осознал жизненную важность мобильности местных чиновников для поддержания централизованной власти, предотвращения распространения кумовства и сдерживания укоренившихся местных фракций²⁸⁷. Таким образом, он создал самую раннюю систему обмена чиновниками²⁸⁸.

После основания КНР обмен кадрами постепенно стал институционализированным. В сентябре 1962 г. десятая пленарная сессия восьмого ЦК КПК выпустила первый нормативный документ об обмене кадрами «Решение ЦК КПК о планомерном и поэтапном обмене руководящими кадрами на всех уровнях партии и правительства»²⁸⁹. В документе оговаривается, что партийные и государственные руководители на уровне уездов и выше должны проходить регулярные межуровневые, межрегиональные и межведомственные обмены. Предлагается установить

²⁸⁷ 中国古代任官回避制度 // 中共中央纪委国家监委网站 [Система уклонения от официальных назначений в Древнем Китае // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/lswhn/shijian/201401/t20140114_28649.html] (дата обращения: 29.03.2022).

²⁸⁸ Место происхождения должностного лица не должно совпадать с регионом, в котором он назначен, или примыкать к нему. Лица, имеющие прямые кровные связи или связанные узами брака, не должны занимать должности в одном и том же государственном ведомстве.

²⁸⁹ 中共中央文献研究室编. 建国以来重要文献选编: 第 15 册. 北京: 中央文献出版社, 1997: 575-577 [Составлено Отделом литературных исследований Центрального Комитета КПК. Избранные важные документы со времени образования Китайской Народной Республики: Т. 15. Пекин: Центральное литературное издательство, 1997. С. 575-577].

регулярную ротацию кадров в качестве фундаментальной меры по управлению кадрами партии. Однако из-за культурной революции работа не могла проводиться.

Только после реформы и открытости, в сентябре 1986 г., шестое пленарное заседание двенадцатого ЦК КПК предложило «...рассматривать обмен кадрами как важный канал отбора и подготовки кадров»²⁹⁰, что ознаменовало всестороннее начало работы. В октябре 1993 г. были обнародованы «Временные правила для государственных служащих», где прямо указано, что «...определенная процентная доля государственных служащих в органах государственной администрации ежегодно подлежит обмену кадрами»: «Кадры, желающие получить повышение до следующего более высокого уровня, как правило, должны иметь опыт работы на двух или более различных должностях на текущем уровне»²⁹¹.

В эпоху Си Цзиньпина в январе 2014 г. и марте 2019 г. ЦК КПК дважды пересматривал «Положение об отборе и назначении руководящих кадров партии и правительства»²⁹². Изменения связывают обмен кадрами с их развитием, оговариваясь, что «кадры в административных органах, не имеющие опыта работы на низовом уровне, должны проходить закалку на низовом уровне», а «для выдающихся молодых кадров следует организовать межрегиональные и межведомственные обмены». К этому моменту реформа обмена кадрами, проводимая Си Цзиньпином как средство отбора и подготовки резерва кадров для КПК, была завершена.

В настоящее время в Китае существует три вида кадровых обменов: перевод (调任), переназначение (转任) и временно исполняющий должность (挂

²⁹⁰ 中国共产党第十二届中央委员会历次全体会议 // 中国共产党网站 [Все пленумы 12-го Центрального Комитета Коммунистической партии Китая // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: https://fuwu.12371.cn/2012/09/27/ARTI1348726260351742_all.shtml] (дата обращения: 5.10.2025).

²⁹¹ 国家公务员暂行条例 // 百度百科 [Временные правила для государственных служащих // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8A%A1%E5%91%98%E6%9A%82%E8%A1%8C%E6%9D%A1%E4%BE%8B/4307358>] (дата обращения: 5.09.2025).

²⁹² 党政领导干部选拔任用工作条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение об отборе и назначении руководящих кадров партийных и государственных органов // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/17/content_5374532.htm] (дата обращения: 16.03.2025).

职锻炼). Перевод означает перевод кадров с государственной службы на государственных предприятиях, бюджетных учреждениях и массовых организациях на службу в партийные и государственные органы, а также перевод соответствующих кадров из партийных и государственных органов на службу других уровней. Переназначение, в отличие от перехода в другую систему, – это передвижение кадров внутри «системы партии и правительства» между различными регионами или ведомствами. Временно исполняющий должность – это «временный» обмен персоналом, отобранным партийными и государственными органами, массовыми организациями, государственными предприятиями и бюджетными учреждениями для работы в других подразделениях, как правило, на срок от шести месяцев до двух лет; при этом временные кадры не теряют связи с первоначальным подразделением, как показано на рисунке 3.

Рисунок 3.

Система обмена кадрами



Как показано на рисунке, в отличие от организационной структуры западных стран, где государственный сектор, частный сектор и общественные

организации существуют отдельно друг от друга, в Китае партийно-государственные органы, государственные предприятия, государственные учреждения и массовые организации вместе составляют «резервуар кадров». Поэтому межсистемный обмен кадрами является не только способом распределения человеческих ресурсов, но и механизмом организационной интеграции, выполняющим политическую функцию.

Во-первых, ротация кадров способствует укреплению единого руководства партии в различных сферах деятельности. Ротация кадров между партийными и государственными органами, государственными предприятиями, государственными учреждениями и массовыми организациями способствует постоянному распространению и воспроизводству организационных принципов, политических требований и концепций управления партии в различных организациях, что обеспечивает согласованность политических целей и организационных действий в разных сферах. Опыт работы на различных должностях в разных системах позволяет кадрам не только хорошо знать специфику своей сферы деятельности, но и в целом понимать логику функционирования системы государственного управления, что, в свою очередь, способствует укреплению способности к организационной координации внутри партийно-государственной системы.

Во-вторых, ротация кадров способствует предотвращению укоренения местничества и ведомственных интересов. Когда кадры долгое время занимают должности в одном и том же регионе, ведомстве или системе, у них легко формируются устойчивые межличностные связи и сообщества по интересам, что ослабляет эффективность реализации политики центральных органов власти. Благодаря ротации кадров между регионами, ведомствами и отраслями прежние социальные связи и интересы кадров корректируются, ослабляется влияние местных и ведомственных интересов, а способность центральных органов управлять кадрами укрепляется.

В-третьих, ротация кадров способствует подготовке управленческой элиты, обладающей навыками комплексного управления. Современное

государственное управление охватывает множество сфер, включая экономическое развитие, управление общественными делами, предоставление общественных услуг и политическую мобилизацию, и опыт отдельных ведомств уже не способен удовлетворить сложные потребности управления. Благодаря ротации и обмену между органами государственной власти, государственными предприятиями, государственными учреждениями и массовыми организациями кадры могут накопить опыт управления в различных сферах, а также укрепить свои навыки межведомственной координации и реализации политики. Сформировавшаяся таким образом группа универсальных кадров становится важным связующим звеном между политическими целями и практикой управления.

В-четвёртых, система обмена кадрами открывает интеллигенции широкие возможности для участия в политической деятельности. Ещё со времен Конфуция в Китае сложилась традиция участия интеллигенции в государственном управлении, которая сохраняется уже более 2500 лет. После основания Нового Китая было весьма распространённым явлением, когда профессора Университета политики и права становились секретарями комитетов по политике и праву на уровне провинций и муниципалитетов. Наиболее известным из них является Ван Хунин, профессор политологии Шанхайского университета Фудань, который благодаря своим выдающимся достижениям в области политологии в 1995 г. начал работать в правительстве и спустя 20 лет стал одним из семи самых влиятельных людей в Китае.

Таким образом, с точки зрения политологии система обмена кадрами не только выполняет функции подготовки кадров и распределения ресурсов, но и играет важную роль в поддержании организационной целостности партийно-государственной системы, сдерживании местничества и воспроизводстве элиты.

На этой основе практика обмена кадрами постепенно сформировала относительно стабильные принципы работы.

Во-первых, принцип соответствия кандидатов должностям. Си Цзиньпин подчеркнул, что «...подбор кадров и их назначение на конкретные должности должны основываться на оперативных потребностях, при этом кандидаты должны выбираться с учетом их пригодности для выполнения поставленных задач. Должности не должны использоваться исключительно в качестве средства поощрения кадров»²⁹³.

Во-вторых, принцип структурной оптимизации. В декабре 2019 г. Генеральный офис ЦК КПК выпустил «План развития руководящих составов партии и правительства страны 2019-2023 гг.»²⁹⁴. В документе изложено направление структурной оптимизации для руководящих составов, включая возраст, профессиональный опыт и стаж работы. То есть, руководящий состав должен быть укомплектован кадрами в полном соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, например, формирование «возрастного эшелона кадров», чтобы не возникало феномена «элитного разрыва».

В-третьих, принцип стратегического развития кадров. В соответствии с принципом контроля партии над назначением кадров КПК обладает решающей властью в вопросах расстановки кадров. Это позволяет партии при отборе и назначении кадров руководствоваться долгосрочной перспективой и ориентироваться на будущее. Ротация партийных и государственных кадров является стратегической мерой, направленной на подготовку выдающихся молодых кадров. Богатство опыта работы кадров является важнейшим основанием для продвижения по службе, поскольку считается отражением их способностей. В целом, эти три принципа в совокупности гарантируют, что обмен кадрами не вырождается в произвольные перемещения, а сохраняет направленность и контролируемость в рамках политического процесса.

²⁹³ 季乃礼, 张金城. 中国党政干部的双轨流动与转换机制 // 北京行政学院学报. 2022 (02): 30-38 [Цзи Н., Чжан Ц. Механизм двойной мобильности и конверсии партийных и государственных кадров Китая // Журнал Пекинского института администрации. 2022. № 2. С. 30-38].

²⁹⁴ 2019-2023 年全国党政领导班子建设规划纲要 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [План развития руководящих составов партии и правительства страны 2019-2023 гг. // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-12/04/content_5458537.htm] (дата обращения: 6.10.2025).

Эмпирические исследования только подтверждают эту институциональную логику. В 2018 г. Ли Чжэнь из университета Чунцина проанализировал карьерный рост 1101 кадра провинциального и министерского уровня и обнаружил, что все эти кадры имели опыт ротации должностей. Такая ротация стала обязательным этапом в росте руководящих кадров высшего звена. В процессе мобильности кадры приобретают всесторонний политический опыт и компенсируют недостатки в опыте и способностях. Благодаря этому они с большей вероятностью окажутся компетентными для новых должностей при повышении до более высоких уровней²⁹⁵. Это свидетельствует, что система обмена кадрами служит как целям политического управления организации, так и функции проведения профессиональной оценки способностей кадров. Это политическое средство для центрального правительства, позволяющее систематически реструктурировать власть на местах и отраслях. Динамичная интеграция и организационный контроль над элитной структурой достигается за счет горизонтальной мобильности. На уровне кадрового процесса она обеспечивает проверку компетентности личности через практику. Такая логика глубокой интеграции гарантирует, что политическая система Китая способна постоянно генерировать высококачественные кадры, обладающие как твердой политической позицией, так и богатым опытом в политике и управлении.

С точки зрения двустороннего взаимодействия перемещение кадров посредством межрегиональной, межведомственной и межсистемной мобильности выполняет функцию повторной проверки ранее сформированных результатов аттестации. Результаты деятельности на новом месте службы позволяют подтвердить квалификацию кадров для должностного продвижения, отложить соответствующее решение или скорректировать ранее сделанный вывод. Кроме того, длительное накопление конкретных решений о

²⁹⁵ 李振, 刘治. 中国干部交流机制的历史演进与运行逻辑—以 1101 位省部级领导干部任职经历为案例 // 中国政治学. 2018 (02): 168-184+260-261 [Ли Ч., Лю Ч. Историческая эволюция и операциональная логика механизма обмена кадрами в Китае: исследование опыта службы 1101 руководящего кадра провинциального и министерского уровня // Китайская политология. 2018. № 2. С. 168-184+260-261].

перемещении формирует разнообразный служебный опыт кадрового корпуса и снижает зависимость карьерного развития от одного региона, ведомства или сети отношений. Надзорные проверки, проверка информации и установление ответственности позволяют зафиксировать результаты такой повторной проверки в рамках кадрового процесса и делают соответствующую информацию доступной для политической оценки. Тем самым перемещение и надзор связывают проверку кадров в новых организационных условиях с корректировкой карьерных траекторий и возвращением информации в политический процесс, формируя обратную связь.

3.4. Продвижение кадров: реформы каналов и механизмов циркуляции

В западной политической системе и системе государственной службы государственные служащие обычно делятся на политических и административных служащих в зависимости от задач и функций. Классификация различает два типа людей: тех, кто «разрабатывает политику», и тех, кто «реализует политику». Аналогичным образом, кадры в Китае можно разделить на «руководящие кадры (领导干部)» и «неруководящие кадры (非领导干部)».

В ноябре 1953 г. ЦК КПК установил систему управления кадрами по образцу советской системы, организовав кадры по ведомствам и рангам. В течение последующих более 60 лет число кадров продолжало расти, однако соотношение между руководящими и неруководящими кадрами оставалось практически неизменным. В 2016 г. в Китае насчитывалось 7,17 млн государственных служащих, 60 % из которых работали в низовых подразделениях ниже уровня уезда, а 76,7 % составляли кадры на уровне волости и ниже. Значительное число кадров усердно трудится на протяжении всей своей карьеры, но так и не может продвинуться выше уровня волости²⁹⁶. С 1956 г. была введена система определения заработной платы кадров в

²⁹⁶ 何宪. 公务员职务与职级并行制度研究 // 中国行政管理. 2016 (09): 12-17 [Хэ С. Исследование системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе // Китайское административное управление. 2016. № 9. С. 12-17].

зависимости от ранга, а к 1985 г. была введена система определения заработной платы в зависимости от должности²⁹⁷. В процессе управления кадрами эта система объективно усиливает разрыв в оплате немногих руководящих должностей и большого количества неруководящих позиций. Продвижение по службе превращается в ключевой путь к получению материального вознаграждения и профессиональной оценки, одновременно усиливая стимулирующую функцию и увеличивая давление, создаваемое узким каналом продвижения по службе.

В 1978 г., после реформ и открытости, в систему вошло большое количество высокообразованных и профессиональных кадров, и первоначальный единый путь продвижения по службе, ориентированный на руководящие должности, постепенно перестал соответствовать потребностям развития, вызванным изменениями в структуре кадрового состава. Это противоречие особенно ярко проявляется в узкоспециализированных областях, таких, например, как судебная система, где некоторые профессиональные кадры предпочитают покинуть систему из-за длительного отсутствия возможностей для продвижения по службе. За последние пять лет из судебной системы Пекина ушло в отставку более 500 судей, что привело к серьезной потере судейского корпуса, и темпы потерь ускоряются. Опросы показывают, что традиционные недостатки в управлении государственной службой, такие как низкая заработная плата, высокий уровень стресса и медленный карьерный рост являются значительными факторами, побуждающими судей уходить в отставку²⁹⁸. Если тенденция продолжится, это ослабит кадровую стабильность и профессиональное развитие отраслей и трудовых коллективов.

Именно на этом фоне «система параллельных должностей и служебных рангов» постепенно вошла в повестку дня реформ. В сентябре 2009 г. на

²⁹⁷ 郝玉明. 公务员职务与职级并行的概念界定和试点评估 // 中国人事科学. 2019 (04): 4-11 [Xiao Ю. Концептуальное определение и пилотная оценка системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе // Китайская кадровая наука. 2019. № 4. С. 4-11].

²⁹⁸ 胡威, 蓝志勇. «中华人民共和国公务员法»十年回顾, 思考与展望 // 南京社会科学. 2018 (01): 77-83 [Ху В., Лань Ч. «Обзор за десять лет, размышления и перспективы закона о государственных служащих КНР // Нанкинские социальные науки. 2018. № 1. С. 77-83].

четвёртом пленуме ЦК КПК 17-го созыва КПК предложила «создать систему, в которой кадровые должности и ранги были бы параллельными». С тех пор Министерство трудовых ресурсов и социального обеспечения и другие соответствующие ведомства начали проводить углубленные исследования по этой теме, но между ними и фактическим созданием соответствующей системы продвижения по службе все еще существует определенный разрыв.

В ноябре 2013 г. после четырёх лет исследований третий пленум ЦК КПК 18-го созыва принял «Решение Центрального Комитета КПК по некоторым важнейшим вопросам всестороннего углубления реформ»²⁹⁹. В документе к 2020 г. предлагалось создать систему управления кадрами, в которой должности и ранги будут параллельны, а ранги связаны с вознаграждением.

В январе 2015 г. ЦК КПК и Генеральный офис Государственного совета совместно выпустили «Мнение о создании системы параллельных должностей и служебных рангов для государственных служащих в учреждениях ниже уровня уезда»³⁰⁰, пилотные проекты начались в партийных и правительственных органах на уровне уездов и ниже.

В июле 2016 г. ЦК КПК и Генеральный офис Государственного совета издали «Временные положения об управлении профессиональными и техническими государственными служащими» и «Временные положения об управлении государственными служащими административного правоприменения»³⁰¹. Эти два документа усовершенствовали классификацию должностей в государственной службе, введя множество новых

²⁹⁹ 中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение Центрального Комитета КПК по некоторым важнейшим вопросам всестороннего углубления реформ // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3635143.htm] (дата обращения: 6.10.2025).

³⁰⁰ 关于县以下机关建立公务员职务与职级并行制度的意见 // 中国共产党网站 [Мнение о создании системы параллельных должностей и служебных рангов для государственных служащих в учреждениях ниже уровня уезда // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/01/30/ARTI1422614491386562.shtml>] (дата обращения: 6.10.2025).

³⁰¹ 中共中央办公厅, 国务院办公厅印发《专业技术类公务员管理规定试行》和《行政执法类公务员管理规定试行》 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Временные положения об управлении профессиональными и техническими государственными служащими. Временные положения об управлении государственными служащими административного правоприменения // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2016-07/14/content_5091353.htm] (дата обращения: 7.10.2025).

«неруководящих должностей» и расширив каналы карьерного роста для государственных служащих.

В декабре 2018 г. в новой редакции «Закона о государственных служащих Китайской Народной Республики» впервые на законодательном уровне были закреплены положения о двойной системе должностей и служебных рангов в государственной службе: «Государство внедряет систему, сочетающую должности в государственной службе с служебными рангами, устанавливая руководящие должности и последовательность служебных рангов для государственных служащих на основе их категорий должностей и обязанностей»³⁰².

В марте 2019 г. Генеральный офис ЦК КПК издал «Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих»³⁰³. В документе подробно описаны изменения, касающиеся последовательности занятия должностей и служебных рангов, процедур повышения и понижения в должности, взаимосвязи между служебными рангами и вознаграждением, а также надзора и управления. Таким образом, реформа системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе Китая была в основном завершена.

Так называемая параллельная система продвижения по должностям и служебным рангам обозначает два различных канала карьерного роста в продвижении кадров. До реформы система управления должностями в государственной службе подразделяла должности государственных служащих на две отдельные категории с разными каналами продвижения по службе: «руководящие должности» и «неруководящие должности». Существует 10 разрядов для руководящих должностей, в то время как неруководящие

³⁰² 中华人民共和国公务员法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о государственных служащих Китайской Народной Республики // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm] (дата обращения: 28.06.2025).

³⁰³ 公务员职务与职级并行规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/27/content_5377422.htm] (дата обращения: 2.10.2025).

должности обычно включают 8 разрядов на муниципальном уровне и ниже, как показано в таблице 4.

Таблица 4.

Канал продвижения кадров до реформы

Должность (руководящая должность)	Должность (неруководящая должность)
Государственный уровень	X
Государственный уровень (заместители)	X
Провинциальный уровень	X
Провинциальный уровень(заместители)	X
Муниципальный уровень	Инспекторы (巡视员)
Муниципальный уровень(заместители)	Заместители инспекторов (副巡视员)
Уездный уровень	Консультанты (调研员)
Уездный уровень(заместители)	Заместители консультантов (副调研员)
Волостной уровень	Заведующие отделами (主任科员)
Волостной уровень(заместители)	Заместители заведующих отделами (副主任科员)
X	Референты (科员)
X	Клерки (办事员)

Реформированный канал продвижения по службе «служебных рангов (职级)»³⁰⁴ представляет собой новую систему продвижения по службе, разработанную на основе первоначального канала продвижения по службе «неруководящие должности», как показано в таблице 5.

Таблица 5.

Канал продвижения кадров после реформы

Иерархия	Канал должностного роста	Канал роста служебных рангов		
	Руководящая должность	Должности общего управления	Должности профессионально-технические	Должности административного правоприменения
1	Государственный уровень	X	X	X

³⁰⁴ В китайском языке «Чжи Цзи (служебный ранг, 职级)» является сокращением от «Чжи У Дэн Цзи (Класс должности, 职务等级)», но в реальном употреблении редко используется в этом значении. Только после реформы системы продвижения кадров был специально введен термин «служебный ранг (职级)». Он служит комплексным показателем должности, компетенции, академической квалификации, результативности и стажа работы кадров, а также является ключевой основой для определения их вознаграждения и льгот.

2-4	Государственный уровень (заместители)	X	X	X
4-8	Провинциальный уровень	X	X	X
6-10	Провинциальный уровень(заместители)	X	X	X
13-8	Муниципальный уровень	1-й Инспекторы (一级巡视员)	1-й Генеральный менеджер (一级总监)	X
15-10	Муниципальный уровень(заместители)	2-й Инспекторы (二级巡视员)	2-й Генеральный менеджер (二级总监)	Главноуправляющий (督办)
17-11	X	1-й Консультанты (一级调研员)	1-й Старший менеджер (一级高级主管)	1-й Старший распорядитель (一级高级主办)
18-12	Уездный уровень	2-й Консультанты (二级调研员)	2-й Старший менеджер (二级高级主管)	2-й Старший распорядитель (二级高级主办)
19-13	X	3-й Консультанты (三级调研员)	3-й Старший менеджер (三级高级主管)	3-й Старший распорядитель (三级高级主办)
20-14	Уездный уровень(заместители)	4-й Консультанты (四级调研员)	4-й Старший менеджер (四级高级主管)	4-й Старший распорядитель (四级高级主办)
21-15	X	1-й Заведующие отделами (一级主任科员)	1-й Менеджер (一级主管)	1-й Распорядитель (一级主办)
22-16	Волостной уровень	2-й Заведующие отделами (二级主任科员)	2-й Менеджер (二级主管)	2-й Распорядитель (二级主办)
23-17	X	3-й Заведующие отделами (三级主任科员)	3-й Менеджер (三级主管)	3-й Распорядитель (三级主办)
24-18	Волостной уровень(заместители)	4-й Заведующие отделами(四级主任科员)	4-й Менеджер(四级主管)	4-й Распорядитель (四级主办)
26-18	Уровень референта	1-й Референты (一级科员)	Профессиональный техник (专业技术人员)	1-й Сотрудник по исполнению административного законодательства(一级行政执法员)
27-19	Уровень клерка	2-й Референты (二级科员)	X	2-й Сотрудник по исполнению административного законодательства (二级行政执法员)

Можно видеть, что для каналов продвижения по службе (карьерной мобильности) кадров после реформ, во-первых, были унифицированы классы как для руководящих, так и для неруководящих должностей, а система классов государственной службы была расширена до 27 классов. Во-вторых, классификация «неруководящих должностей» на «должности общего управления», «должности профессионально-технические» и «должности

административного правоприменения» привела к значительному увеличению числа должностей среднего звена в государственной службе, и первоначальные два канала продвижения были расширены до четырех каналов продвижения. В-третьих, это способствует горизонтальной мобильности. Если кадры в течение длительного периода не получают повышение, они могут перейти на другие каналы в соответствии со своими личными предпочтениями и рекомендациями организации. Стоит отметить, что эти два пути продвижения по службе в некоторой степени различаются по функциональному назначению: руководящие должности наделяют государственных служащих полномочиями, но также влекут за собой ответственность и обязанности. Неруководящие должности, то есть служебный ранг, служат комплексным показателем должности, способностей, результативности и стажа государственного служащего, и приносят материальные выгоды и профессиональное достоинство. Другими словами, первое подразумевает расширение прав и ответственности организации, а второе – скорее институциональное признание способностей, опыта и вклада кадров.

Новая система путей продвижения по службе претерпела значительные структурные изменения по сравнению с дореформенным периодом. С одной стороны, благодаря уточнению служебных рангов и добавлению промежуточных уровней, удалось сократить «разрыв» в продвижении по службе. С другой стороны, благодаря тому, что повышение служебных рангов связано с оценкой, стажем и результатами работы, кадры могут рассчитывать на стабильные ожидания внутри организации, даже если они не займут руководящие должности. Такая реструктуризация сместила стимулы в кадровом процессе с «одноканальной конкуренции» на «многоканальное параллельное развитие». Важная кадровая инициатива Си Цзиньпина решила проблемы медленного продвижения по службе и низких зарплат кадров, а также превратила кадровый состав из «пирамидальной структуры» в «оливковую».

Кроме того, с расширением возможностей кадровой мобильности «продвижение через воспитание (培养式晋升)» постепенно стало важным оперативным принципом в процессе подбора кадров. В Китае продвижение по службе носит отчётливо политический характер и представляет собой чрезвычайно сложный процесс, а не единичное линейное движение. Си Цзиньпин отметил: «Чтобы стать хорошим кадром, нужно полагаться как на личные усилия, так и на организационное воспитание»³⁰⁵. «Организационное воспитание (组织培养)» – это распространенный политический термин с характерными китайскими особенностями. В процессе продвижения кадров организационное воспитание подразумевает отбор выдающихся молодых кадров на конкретные должности для воспитания и закалки в целях обучения и оценки перед продвижением кадров по службе. Очевидно, что КПК не просто пассивно отбирает, оценивает и назначает кадры, но и активно ищет и воспитывает молодых перспективных кадров. В структуре системы обеспечения кадров предусмотрен механизм продвижения по службе, сочетающий отбор и подготовку. Китайские учёные обобщили этот механизм продвижения по службе как «продвижение через воспитание». Молодые кадры с потенциалом и многообещающими перспективами, отобранные на раннем этапе партийной организацией, проходят систематическое и целенаправленное организационное воспитание. Это развивает их конкурентные преимущества для продвижения по службе, что в конечном итоге позволяет им получить повышение³⁰⁶. Таким образом, так называемое «продвижение через воспитание» представляет собой не разовую проверку кадров по заранее установленным стандартам, а непрерывную оценку и наращивание потенциала кадров, обладающих необходимыми качествами, посредством плановой «кадровой наладки».

³⁰⁵ 习近平. 走好年轻干部成长的正确之路 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Си Цзиньпин. Правильный путь роста молодых кадров // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: http://www.gov.cn/xinwen/2019-03/02/content_5369859.htm] (дата обращения: 8.10.2025).

³⁰⁶ 季乃礼, 张金城. 培养式选拔: 干部晋升的一种解释框架 // 行政论坛. 2022 (01): 100-110 [Цзи Н., Чжан Ц. Продвижение через воспитание: пояснительная схема продвижения кадров // Административный форум. 2022. № 1. С. 100-110].

Как было сказано, первым шагом в процессе «продвижения через воспитание» является аттестация, которая в основном осуществляется организационными отделами КПК с целью определения наличия у данного лица «квалификации для продвижения по службе (политическое качество и результаты работы)».

На втором шаге отдел кадров отбирает кандидатов для воспитания среди кадров, имеющих «квалификации для продвижения по службе». Затем отдел кадров анализирует и оценивает способности и качества кандидатов по различным параметрам, чтобы определить их «путь продвижения»³⁰⁷.

Третий шаг предполагает реализацию целевой мобильности кадров с учётом характеристик кандидатов. Например, кадры, работающие в низовых организациях, направляются в основные департаменты партийных и государственных органов для приобретения навыков административного управления³⁰⁸. Кадры, работающие в органах власти провинциального и муниципального уровней, могут быть направлены в волости и сельские районы, чтобы компенсировать ограничения, связанные с отсутствием опыта на низовом уровне. Экспертные кадры могут быть назначены в функциональные отделы, такие как «Бюро по науке и технологиям», «Бюро по охране окружающей среды» и «Бюро больших данных», чтобы в полной мере использовать их профессиональные знания, расширить их возможности по связыванию теории с практикой.

Четвёртый шаг предполагает, что кандидаты сдают «экзамен на продвижение» — то есть, завершают процесс ротации кадров, тем самым получают продвижение и вступают в новый цикл аттестации. Вышеуказанные четыре шага представляют собой полный процесс «продвижения через

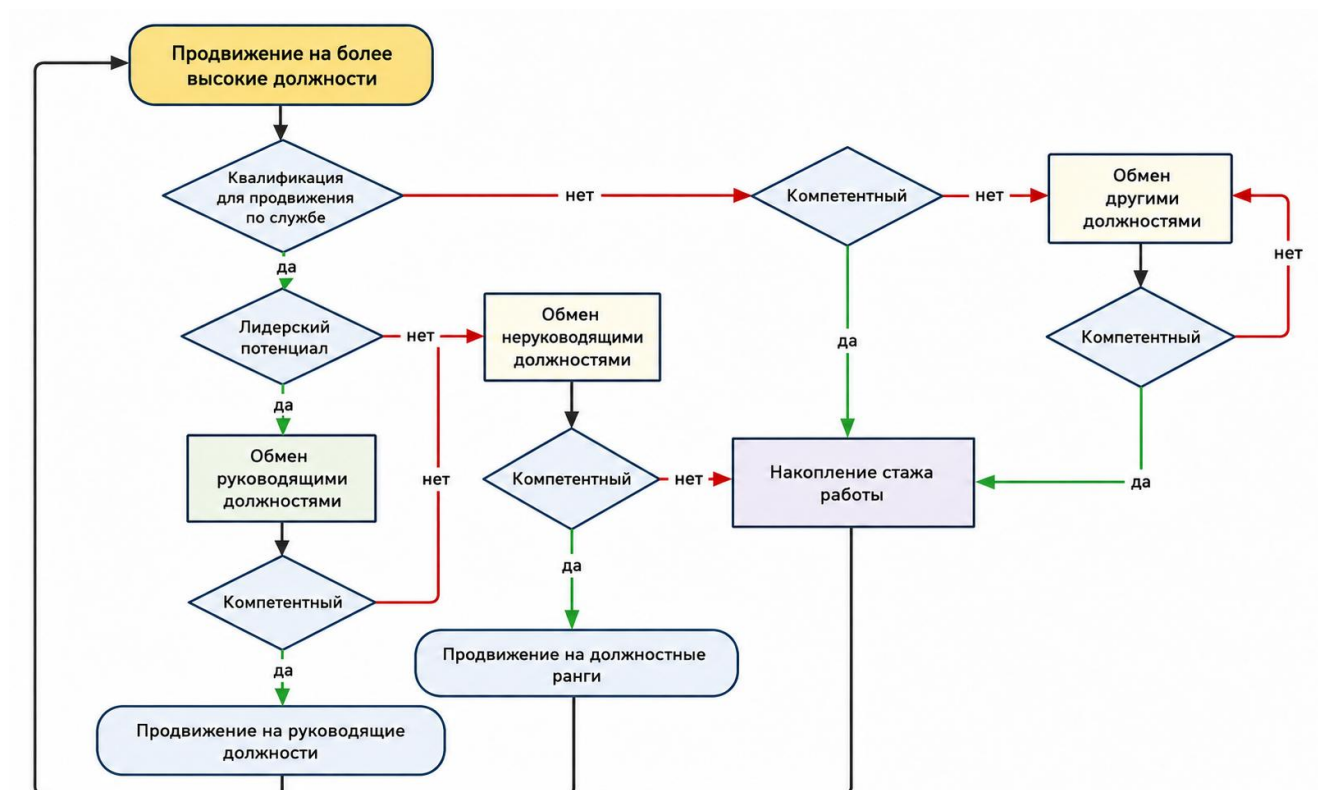
³⁰⁷ Например, наличие у кандидата «лидерского потенциала» — это ключевое качество, которое должно учитываться организационным отделом партии. Это определяет два направления продвижения кадров. Кадры с лидерским потенциалом продвигаются на «руководящие должности», а кадры без лидерского потенциала — на «неруководящие должности».

³⁰⁸ Так называемые основные департаменты включают в себя административные органы партии и правительства, организационные департаменты, экономические департаменты и т.п. Эти департаменты предполагают большую рабочую нагрузку, значительную ответственность и высокие стандарты, а также жесткую конкуренцию за должности. Однако, соответственно, они также предлагают значительные возможности для карьерного роста.

воспитание», на основе этого в диссертации нами создана модель продвижения по службе китайских кадров, как показано на рисунке 4.

Рисунок 4.

Китайский механизм продвижения кадров



В этом механизме «продвижение на более высокие должности» является одновременно начальной и конечной точкой системы. Для кадров, которые «имеют квалификацию для продвижения по службе + лидерский потенциал + прошли полную работу по обмену кадрами», будут продвигаться по каналу руководящих должностей. Для кадров, которые «имеют квалификацию для продвижения по службе + прошли работу по обмену кадрами», продвижение по службе осуществляется через канал не руководящих должностей. Те кадры, которые не получили повышения, но прошли аттестацию, накапливали трудовой стаж и получали прибавку к зарплате³⁰⁹. Вся система представляет

³⁰⁹ Автор провёл интервью с Чжоу Тяньцзяо (周天骄), 1-м заведующим отделом комиссии по развитию и реформам провинции Ляонин. По её словам, в период, когда она не могла получить повышение, она каждые два года получала повышение заработной платы, конкретный размер которого был привязан к средней заработной плате.

собой цикл «оценка – обмен – воспитание – тестирование – продвижение – оценка». Это не линейный процесс, а скорее итеративный цикл, в котором чередуются воспитание и продвижение. То есть кадры, продвинутые по службе благодаря организационному развитию, будут продолжать участвовать в конкурсном отборе и проходить новый раунд организационного воспитания, это процесс, в котором количество обучающих объектов постепенно уменьшается по мере повышения уровня. С практической точки зрения, кадровая группа огромна, а ресурсы организационной подготовки ограничены. Чтобы разрешить противоречие между ними, из кадровой группы выделяется часть молодых кадров для ключевой подготовки.

В целом, канал продвижения кадров и «продвижение через воспитание» в совокупности представляют собой конечный механизм в кадровом процессе. Они не являются самостоятельными институциональными механизмами, а скорее централизованным представлением и институциональным размещением результатов предыдущего кадрового процесса. Благодаря такому механизму кадровый процесс способен сформировать относительно замкнутую цепочку, поддерживая динамический баланс между стимулами, стабильностью и отбором. Западные политические партии в настоящее время сталкиваются с проблемой разрыва между поколениями политической элиты. Система «продвижение через воспитание» эффективно решает проблему преемственности поколений среди кадров, обеспечивая Китаю постоянное наличие высококвалифицированных кадров.

Подводя итог, можно сказать, что диверсификация каналов продвижения кадров и создание механизма «продвижение через воспитание» – это институциональное воплощение политического процесса в кадровой сфере при Си Цзиньпине. Благодаря такой политике КПК добилась точного соответствия между механизмом отбора элит и целями управления страной, сохранив при этом политический контроль. Кадровый процесс – это уже не просто вопрос продвижения по службе, а институционализированный процесс «отбора и воспитания», который обеспечивает полное соответствие политической элиты

политическим намерениям центрального правительства с точки зрения ценностей, профессиональной компетенции и логики реализации.

С точки зрения двустороннего взаимодействия должностное продвижение связывает результаты аттестации и служебные результаты кадров с их карьерным развитием. Параллельная система должностей и служебных рангов создаёт стабильные карьерные ожидания для кадров, не занимающих руководящие должности, и сохраняет действенность официальных механизмов стимулирования при ограниченном числе руководящих постов. Должностное продвижение и организационное воспитание посредством последовательного отбора и подготовки формируют резерв для руководящих должностей и обеспечивают последовательное обновление корпуса руководящих кадров. Оба канала в совокупности выполняют функции профессионального развития, кадрового стимулирования и обеспечения преемственности поколений руководящих кадров. Их длительное функционирование формирует устойчивость кадровой системы как один из организационных результатов кадрового процесса.

Выводы к главе 3

В третьей главе рассмотрены практическое функционирование кадрового процесса и формируемые им организационные результаты. Проведённый анализ показывает, что в эпоху Си Цзиньпина существенные изменения произошли как в способах преобразования общих институциональных условий в конкретные кадровые решения, так и в эффективности исполнения, составе кадрового корпуса и устойчивости кадровой системы. Вопрос о том, образуют ли эти изменения трансформацию кадровой системы, рассматривается в Заключение на основе трёх параметров – системности, направленности и устойчивости изменений.

С точки зрения политического процесса, когда кадры впервые попадают в систему власти, система формирует их стабильную политическую ориентацию через механизмы политической проверки и организационного воспитания. Это

гарантирует, что элита сохраняет высокую степень согласованности с ЦК КПК в ценностном и политическом смыслах.

Институционализация системы кадрового обмена, по сути, представляет собой структурную перестройку, проводимую центральным правительством для устранения «фракционных рисков», вызванных местным протекционизмом и ведомственными интересами. Элиты, в результате принудительной межрегиональной и межсистемной мобильности, лишаются своих первоначальных локальных сетей и связей, а источник легитимности их власти смещается от «регионального накопления» к «организационному разрешению», что приводит к тотальному государственному контролю национальной элиты.

С точки зрения кадровых процессов, на этапе оценки кадровая политика определяет «срочные, сложные, опасные и ответственные» задачи (такие как борьба с бедностью и поддержание стабильности) как необходимый путь к продвижению по службе, преобразуя абстрактную политическую лояльность в наблюдаемые результаты работы. Эта логика «повторной проверки» эффективно решает проблему информационной асимметрии при отборе элиты, гарантируя, что элита, в конечном итоге попадающая в высшие властные структуры, обладает как твердой политической позицией, так и навыками управления, необходимыми для разрешения сложных ситуаций.

В заключительной части кадрового процесса, при продвижении по службе, система «продвижения через воспитание» расширяет кадровый процесс до динамического цикла «оценка–обмен–воспитание–тестирование–продвижение–оценка». Этот механизм обеспечивает умеренное разделение власти и материальных стимулов с помощью параллельных должностей и служебных рангов. Он не только ослабляет давление на кадры низового уровня, но и сохраняет дефицитные руководящие должности в качестве конечного вознаграждения отбора в элиту.

В целом проведенный анализ позволяет уточнить обратное направление взаимодействия двух процессов – политического и кадрового. Общие институциональные условия, установленные политическим процессом, не

возвращаются в него непосредственно. Кадровый процесс применяет их к конкретным лицам и преобразует в решения о приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении кадров. Накопление таких решений формирует три вида организационных результатов – эффективность исполнения, состав кадрового корпуса и устойчивость кадровой системы. Посредством аттестации, надзора, отчётности и привлечения к ответственности эти результаты становятся доступными политическому процессу и получают политическую оценку с точки зрения их соответствия установленным политическим целям и требованиям. Такая оценка, в свою очередь, служит основанием для институциональной корректировки или переустройства критериев оценки и отбора, распределения полномочий по принятию кадровых решений и механизмов стимулирования. Следовательно, обратное воздействие кадрового процесса на политический процесс осуществляется не посредством отдельных кадровых решений как таковых, а через институционально организованную обратную связь, формируемую их накопленными организационными результатами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассматривая кадровый процесс в качестве отправной точки анализа, мы в логике политического процесса осмыслили эволюцию кадровой системы КПК с момента основания Нового Китая. Согласимся с утверждением И.Ю. Зуенко, что в политологических исследованиях китайская политика часто помещается в аналитические рамки фракционной борьбы, что породило слишком много стереотипов³¹⁰. Эта точка зрения вдохновила нас. Диссертация имеет чёткий политологический смысл: анализ кадровых процессов используется для объяснения того, как реализуются, корректируются и стабилизируются современные политические процессы в Китае, а возвращение кадров, конкретных носителей политической власти Китая, в центр политического исследования открыло новый интерпретационный путь.

Историческая эволюция кадровой системы Китая до 2012 г. может быть разделена на три основных этапа. Первый этап – с основания страны до окончания Культурной революции (1949–1978 гг.). Хотя кадровая система и органы управления кадрами сильно пострадали во время Культурной революции, а критерии отбора были крайне политизированы и раздроблены, этот период в целом создал базу и институциональный прототип для формирования новой китайской кадровой системы.

Второй этап – период реформ и открытости (1979–1992 гг.). Была создана система выхода на пенсию, предложены и институционализированы критерии «революционизации, омоложения, повышения образовательного уровня и профессионализации» для формирования кадрового состава, а также внедрены механизмы коллективного руководства и преемственности эшелонов.

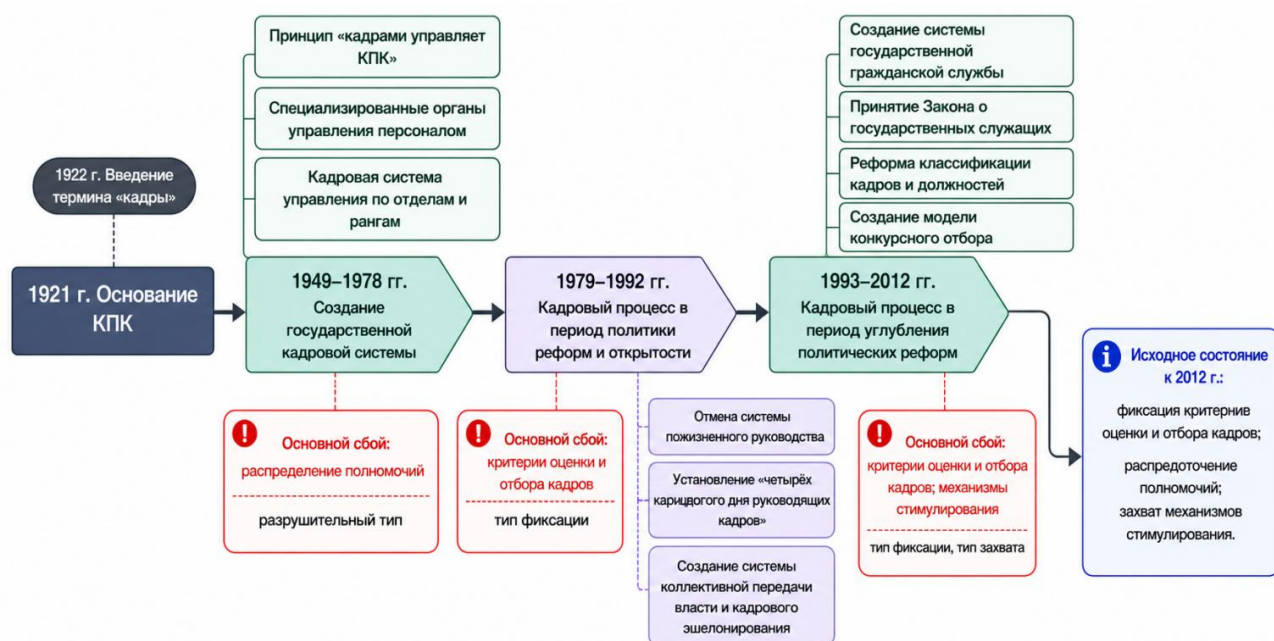
Третий этап – период углубления реформ (1993–2012 гг.). С установлением рыночной экономической системы реформа кадровой системы вступила в новый этап, характеризующийся кодификацией, стандартизацией и классификацией управления.

³¹⁰ Зуенко И.Ю. Фракционная борьба в КПК на современном этапе: комментарии к сложившимся стереотипам // У карты Тихого океана. 2013. № 28 (226). С. 16-24.

Сопоставление этих этапов показывает, что вместе с изменением политических целей и задач управления менялось и основное проблемное звено кадровой системы. Тем самым к 2012 г. сложилось исходное состояние, которое определило основные направления последующего переустройства общих институциональных условий кадрового процесса.

Рисунок 5.

Историческая эволюция кадровой системы КНР и исходное состояние её трансформации к 2012 г.



Систематический анализ трёх взаимосвязанных направлений политического процесса в период правления Си Цзиньпина – борьбы с коррупцией, борьбы с бедностью и всестороннего укрепления партийного руководства – в жестком соотнесении с общим ходом политического процесса раскрыл внутреннюю логику кадрового процесса, который встроен в систему управления современного Китая. Исследование показывает, что борьба с коррупцией и борьба с бедностью не являются изолированными областями политики, а, скорее, в политических рамках «всестороннего укрепления партийного руководства» они вместе представляют собой важную практическую форму политического процесса в Китае в новую эпоху, благодаря постоянной перестройке кадрового процесса.

Борьба с коррупцией оказалась на деле прорывом в перестройке кадрового порядка, призванным обеспечить плавный ход всего политического процесса за счет решения кадровой проблемы и взятия под контроль национальной элиты. Борьба с коррупцией навела порядок в кадровой работе, разрушив сеть интересов внутри бюрократии и восстановив политическую лояльность в качестве основного показателя системы оценки.

Борьба с бедностью – это не только крупная социально-экономическая политика, но и грандиозная практика политической реструктуризации через глубокое проникновение кадровой власти на низовой уровень. Приход кадров в деревню принёс не только ресурсы и технологии, но и политические правила, организационную дисциплину, меняя к лучшему «мягкое, слабое и разрозненное» состояние низового управления.

Рисунок 6.

Основные направления политических реформ в Китае в эпоху Си Цзиньпина и их институциональные последствия



«Всестороннее укрепление руководства партии» – это не политическое усиление или организационная мобилизация в обычном смысле. Именно благодаря реформам государственных органов и системы партийно-

государственного надзора функционирование политического и кадрового процессов было перестроено на уровне институциональной структуры.

В процедурах приёма кадров произошел переход от «технической ориентации» к «двойной политической и практической ориентации». В ответ на прежний феномен «высокого образования и низкого политического качества» система приёма кадров эпохи Си Цзиньпина однозначно ставит «политические стандарты» на первое место.

В аттестации кадров произошел переход от «чемпионата по ВВП» к «де-ВВПизации». Новая система аттестации ослабила значение темпов экономического роста и сделала акцент на «высококачественном развитии», «улучшении условий жизни людей» и «экологической цивилизации».

Перемещение кадров в эпоху Си Цзиньпина – не просто ротация, а ключевая «проверка компетентности» перед продвижением по службе.

В сфере должностного продвижения каналы карьерного развития были расширены, а профессиональный рост кадров включён в долгосрочное организационное планирование. Благодаря полному внедрению системы параллельных должностей и служебных рангов государственной службы были устранены узкие места в продвижении государственных служащих на низовом уровне и достигнуто относительное разделение власти (должности) и карьерных стимулов (материальные блага).

Таким образом, изменения в приёме, аттестации, перемещении и должностном продвижении кадров охватили основные этапы формирования кадровых решений и связали доступ к кадровому корпусу, оценку деятельности, проверку квалификации и карьерное развитие в рамках последовательного организационного процесса.

Рисунок 7.

Основные направления реформы кадрового процесса в эпоху Си Цзиньпина



Исследование установило глубокое взаимовлияние политического и кадрового процессов. Они разворачиваются одновременно и взаимодействуют друг с другом в одной и той же системе, где в центре находится партийная организация. Определение политических целей, проведение крупных институциональных реформ и реализация политических задач изменяют общие институциональные условия кадрового процесса. Кадровый процесс, в свою очередь, формирует организационные результаты, которые позволяют судить о практической действенности установленных условий и становятся основанием обратного воздействия на политический процесс. Что детализирует эти взаимосвязи?

1. Влияние политического процесса на кадровый процесс.

Политический процесс не подменяет собой конкретные кадровые процедуры, а задаёт общие институциональные условия их функционирования посредством установления критериев оценки и отбора кадров, распределения полномочий по принятию кадровых решений и перенастройки механизмов стимулирования.

А. Перестройка критериев оценки и отбора кадров превращает политические цели в исполнимые и проверяемые требования к работе кадров.

Ярким подтверждением этого тезиса является претворение в жизнь задач борьбы с бедностью, потребовавшее масштабных изменений в кадровой сфере. Адресная идентификация конкретизировала объекты управления, дифференцированные меры переводили общую политическую цель в совокупность конкретных задач, а распределение ответственности между уровнями управления позволяло установить, кто именно отвечает за их выполнение. Проверка результатов, аттестация кадров и фиксация информации обеспечивали возможность установить, были ли поставленные задачи выполнены. Тем самым цель ликвидации бедности превращалась в конкретные требования, которыми кадры могли руководствоваться в практической работе и по которым их деятельность могла оцениваться.

Б. Перераспределение полномочий определяет субъектов и процедуры принятия кадровых решений.

Всестороннее укрепление руководства партии, реформы партийных и государственных органов и системы надзора привели к перераспределению полномочий в сфере постановки задач, кадрового управления, организационной координации, надзорных проверок и установления ответственности. Смысл этих изменений состоял не просто в расширении полномочий политического центра, а в более чётком определении того, кто формулирует задачи, кто принимает кадровые решения, кто координирует их исполнение, кто осуществляет надзор и кто несёт ответственность за полученные результаты. Тем самым была сформирована более ясная организационная связь между политическим руководством, профессиональным исполнением, кадровым управлением, надзором и ответственностью.

В. Перенастройка механизмов стимулирования изменяет последствия соблюдения или нарушения установленных требований.

Борьба с коррупцией посредством постоянного надзора и привлечения кадров к ответственности сократила влияние сетей личных связей, коррупционных выгод и неформальных каналов продвижения на поведение кадров. Формальные дисциплинарные меры и карьерные последствия

нарушения институциональных требований вновь стали более определёнными и предсказуемыми. В результате у кадров формируются более ясные поведенческие и карьерные ожидания, а официальные механизмы стимулирования вновь приобретают действенность.

Критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования взаимосвязаны. Реализация критериев требует соответствующих полномочий и подотчётности; надзорные полномочия подкрепляются системой дисциплинарных последствий; информация, полученная в ходе надзора и проверки, в свою очередь, используется при аттестации и отборе кадров. Поэтому борьба с бедностью, институциональные реформы, реформа системы надзора и борьба с коррупцией не образуют строгого взаимно-однозначного соответствия трём механизмам, хотя каждое направление имеет преимущественную сферу институционального воздействия.

2. Обратное воздействие кадрового процесса на политический процесс.

Кадровый процесс не является пассивным результатом институционального воздействия. В ходе своего функционирования он формирует организационные результаты, которые проявляются в эффективности исполнения, составе кадрового корпуса и устойчивости кадровой системы. Эти результаты характеризуют не отдельное кадровое решение, а совокупные последствия длительного функционирования процессов приёма, аттестации, перемещения и должностного продвижения кадров.

А. Эффективность исполнения отражает практические результаты реализации политических задач.

Аттестация превращает политические цели в проверяемые требования к работе кадров, а результаты исполнения показывают, насколько полно эти требования реализуются на различных уровнях организационной системы. Выполнение поставленных задач свидетельствует о действенности существующих условий кадрового процесса. Вместе с тем подмена целей, искажение отчётной информации, формализм или уклонение от

ответственности выявляют ограничения действующих правил и создают основания для их последующей корректировки.

Б. Состав кадрового корпуса формируется в результате длительного накопления кадровых решений.

Критерии доступа определяют, кто может войти в кадровый корпус, а процедуры проверки квалификации, аттестации, перемещения и должностного продвижения последовательно отбирают и распределяют кадры внутри организационной системы. Совокупность этих решений постепенно закрепляет профессиональные знания, политические качества, практический опыт и возрастную структуру кадрового корпуса. Сформированный таким образом состав обеспечивает наличие руководителей и исполнителей для текущих политических задач и одновременно создаёт квалификационный резерв для последующих этапов политического процесса.

В. Устойчивость кадровой системы обеспечивает непрерывность её функционирования и кадрового обеспечения.

Система должностного продвижения и служебных рангов создаёт относительно стабильные карьерные ожидания для кадров, не занимающих руководящих должностей, тогда как должностное продвижение и организационное воспитание обеспечивают пополнение корпуса руководящих кадров. Сочетание этих каналов позволяет кадровой системе одновременно выполнять функции карьерного развития, стимулирования и воспроизводства руководящего состава. В долгосрочной перспективе это повышает способность кадровой системы непрерывно функционировать и обеспечивать организацию кадрами, соответствующими установленным требованиям.

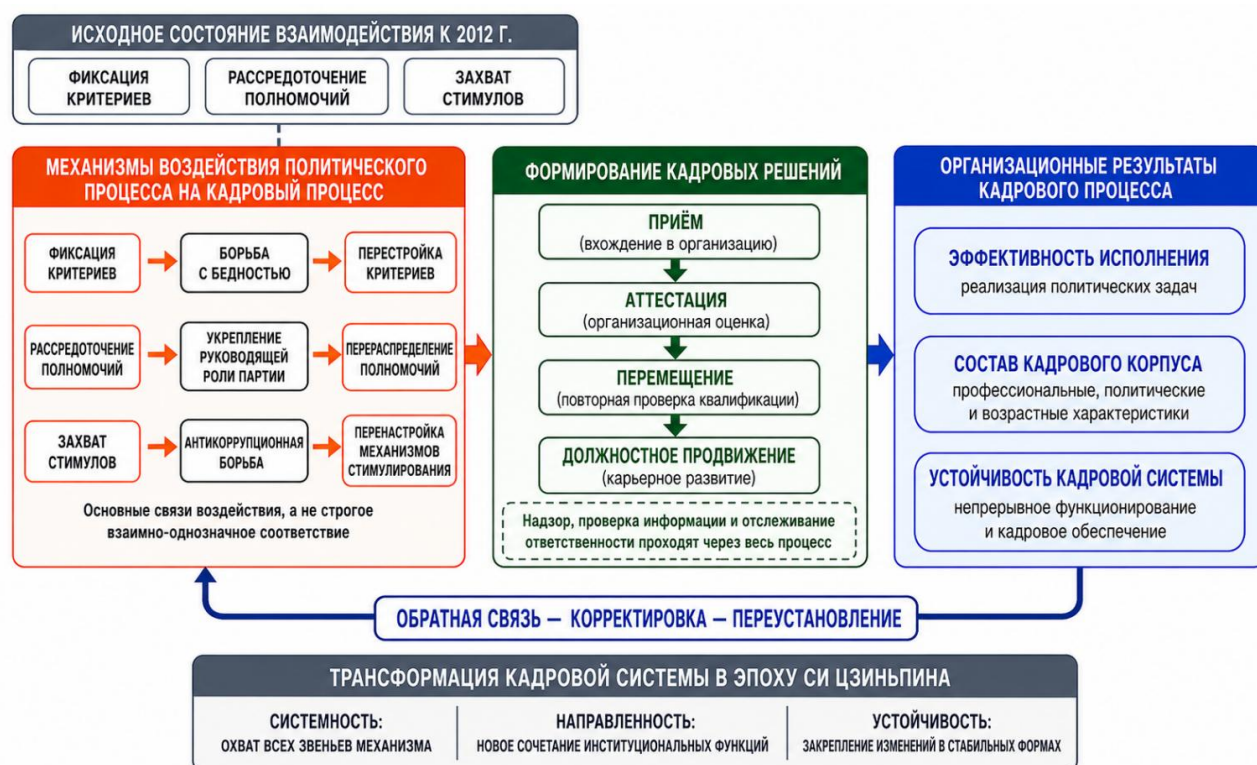
3. Аналитическая рамка трансформации кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина: двустороннее взаимодействие политического и кадрового процессов.

Рассмотренные выше направления воздействия не представляют собой две изолированные причинные связи. Политический процесс и кадровый процесс функционируют в пределах единой организационной системы:

политический процесс задаёт общие институциональные условия кадровой деятельности, тогда как кадровый процесс формирует организационные результаты, которые могут быть распознаны и оценены политическим процессом. Объединение двух направлений позволяет конкретизировать представленную в первой главе базовую аналитическую рамку применительно к трансформации кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина. Её итоговый вариант представлен на рисунке 8.

Рисунок 8.

Итоговая аналитическая рамка трансформации кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина: двустороннее взаимодействие политического и кадрового процессов



Итоговая аналитическая рамка, представленная на рисунке 8, развивает базовую рамку, сформулированную в первой главе, и является результатом теоретического обобщения исторической эволюции кадровой системы, политических реформ эпохи Си Цзиньпина и изменений в практическом функционировании кадрового процесса.

Рамка связывает исходное состояние кадровой системы к 2012 г. с последующим изменением общих институциональных условий, функционированием кадрового процесса, формированием его организационных результатов и обратным воздействием этих результатов на политический процесс. Тем самым преобразования эпохи Си Цзиньпина рассматриваются не как простая совокупность отдельных политических мероприятий или кадровых реформ, а как изменение способа взаимодействия двух процессов.

Это взаимодействие является двусторонним, но асимметричным. Политический процесс занимает ведущую позицию, поскольку устанавливает общие институциональные условия кадрового процесса, однако не предопределяет каждое конкретное кадровое решение и его совокупные последствия. Кадровый процесс действует в пределах установленных условий, но не является их пассивным продолжением: результаты его функционирования позволяют политическому процессу оценивать действенность ранее установленных условий и создают основания для их последующей корректировки и переустройства.

Теоретическое значение аналитической рамки состоит не только в разграничении двух направлений воздействия, но и в объяснении того, каким образом связь между ними последовательно воспроизводится. Для раскрытия динамики этого взаимодействия необходимо рассмотреть три взаимосвязанных шага: преобразование, накопление и обратную связь.

Первый шаг – преобразование общих институциональных условий в конкретные кадровые решения. Политический процесс устанавливает критерии оценки и отбора кадров, распределяет полномочия по принятию кадровых решений и определяет действующие механизмы стимулирования. Однако сами по себе эти условия ещё не решают, кто именно будет принят на службу, как будет оценена деятельность конкретного кадра, куда он будет перемещён и получит ли должностное продвижение. В ходе приёма, аттестации, перемещения и должностного продвижения общие условия применяются к

конкретным ситуациям и тем самым преобразуются в отдельные кадровые решения.

Второй шаг – накопление конкретных кадровых решений и формирование организационных результатов. Отдельное решение о приёме, аттестации, перемещении или должностном продвижении имеет ограниченное организационное значение. Однако длительное накопление множества таких решений постепенно формирует эффективность исполнения политических задач, профессиональные, политические, возрастные и опытные характеристики кадрового корпуса, а также устойчивость кадровой системы. Таким образом, организационные результаты возникают не в результате единичного кадрового решения, а как совокупный эффект продолжительного функционирования кадрового процесса.

Третий шаг – формирование обратной связи посредством распознавания организационных результатов. Результаты кадрового процесса не возвращаются в политический процесс автоматически. Они приобретают значение обратной связи после того, как становятся доступными для организационного и политического распознавания посредством аттестации, надзорных проверок, информационной отчётности и установления ответственности. Эффективность исполнения, изменения в составе кадрового корпуса и состояние устойчивости кадровой системы становятся предметом политической оценки. На этой основе политический процесс получает возможность судить о действенности ранее установленных условий и при необходимости корректировать либо заново устанавливать критерии, распределение полномочий и механизмы стимулирования.

Следовательно, преобразование, накопление и обратная связь раскрывают динамику аналитической рамки, представленной на рисунке 8. Повторяемость этого цикла создаёт основание для итоговой оценки того, привели ли изменения эпохи Си Цзиньпина к трансформации кадровой системы.

4. Итоговая оценка трансформации кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина.

Аналитическая рамка, представленная на рисунке 8, раскрывает структуру и динамику двустороннего взаимодействия политического и кадрового процессов. Однако для итогового вывода необходимо установить, достигли ли описанные изменения уровня трансформации кадровой системы. В настоящем исследовании такая оценка осуществляется на основании трёх критериев: системности, направленности и устойчивости изменений.

А. Системность: реформы охватили основные звенья функционирования кадровой системы.

Системность проявляется, прежде всего, в том, что реформы не ограничились отдельным институциональным элементом или одной кадровой процедурой. Изменения одновременно затронули критерии оценки и отбора кадров, распределение полномочий и механизмы стимулирования, а также повлияли на приём, аттестацию, перемещение, должностное продвижение и сопровождающие их надзорные процедуры. Их последствия проявились не только в общих институциональных условиях кадрового процесса, но и в эффективности исполнения, составе кадрового корпуса и устойчивости кадровой системы. Тем самым изменения охватили все основные звенья взаимодействия политического и кадрового процессов.

Б. Направленность: изменения институциональных функций образовали новое сочетание.

Направленность выражается не просто в наличии многочисленных реформ, а в согласованности их основных институциональных последствий. По сравнению с предшествующим периодом, когда приоритетное значение придавалось экономической результативности, в отборе, аттестации и должностном продвижении кадров возросло значение политических критериев, результатов управления, профессиональных способностей и практического опыта. Одновременно усилилось внимание к дисциплинарной ответственности, стабильности кадрового корпуса и подготовке руководящих кадров. Поэтому изменения имели не разнонаправленный характер, а формировали относительно последовательную логику функционирования кадровой системы.

В. Устойчивость: институциональные изменения приобрели стабильные формы и вышли за пределы отдельных политических задач.

Устойчивость изменений проявляется в том, что они не остались временными мерами, связанными исключительно с проведением отдельных политических кампаний. Новые требования были закреплены в правовых нормах, организационных структурах, системе надзора и регулярных процедурах кадрового управления. Даже после завершения конкретных политических задач сформированные механизмы установления ответственности, проверки информации, надзора и привлечения к ответственности продолжают использоваться в повседневном функционировании кадровой системы. Это придаёт произошедшим изменениям воспроизводимый характер.

На этих основаниях изменения кадровой системы в эпоху Си Цзиньпина могут быть квалифицированы как её трансформация. Её сущность заключается не в простом добавлении или отмене отдельных институтов, а в системном, направленном и относительно устойчивом изменении способа взаимодействия политического и кадрового процессов.

Именно благодаря взаимовлиянию «политический процесс – кадровый процесс» политический порядок в современном Китае постоянно корректируется и укрепляется. Политическая власть конкретизируется в институционализированном процессе управления кадрами и является стержнем государственного управления в Китае. Как отмечал Мао Цзэдун, «...после определения политической линии решающим фактором становятся кадры»³¹¹. Си Цзиньпин уточнил: «...вопрос о кадрах – это, по сути, политический вопрос»³¹².

³¹¹ 毛泽东在六届六中全会上的报告 // 中国共产党网站 [Доклад Мао Цзэдуна на шестом пленуме ЦК шестого созыва // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2021/03/03/ARTI1614737891641507.shtml>] (дата обращения: 5.02.2026).

³¹² 习近平在全国组织工作会议上的讲话 // 中国共产党网站 [Выступление Си Цзиньпина на Национальной конференции по организационной работе // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2018/09/17/ARTI1537150840597467.shtml>] (дата обращения: 5.02.2026).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Источники

1.1. Труды руководителей государств

1. Сталин, И.В. Речь в Кремлевском дворце на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 г. / И.В. Сталин // Сталин И.В. Соч. – Т. 14. – М.: Изд-во «Писатель», 1997. – С. 58-63.
2. 毛泽东. 毛泽东在六届六次全会上的讲话 // 中国共产党网站 [Мао, Ц. Речь Мао Цзэдуна на шестом пленуме ЦК КПК / Ц. Мао // Сайт Коммунистической партии Китая. URL:<https://www.12371.cn/2021/12/30/ARTI1640819325403900.shtml>] (дата обращения: 5.02.2026).
3. 毛泽东选集(第四卷). 北京: 人民出版社, 1991: 1480 [Избранные произведения Мао Цзэдуна. – Т. 4. – Пекин: Народное издательство, 1991. – 1480 с.].
4. 毛泽东. 建国以来毛泽东文稿. 第十册. 北京: 中央文献出版社, 1996: 475 [Мао Ц. Рукописи Мао Цзэдуна со времен основания Китайской Народной Республики / Ц. Мао. – Т. 10. – Пекин: Центральное литературное издательство, 1996. – 475 с.].
5. 中共中央文献研究室. 毛泽东文集. 第七卷. 北京: 人民出版社, 1999: 465 [Литературно-исследовательское управление ЦК Коммунистической партии Китая. Собрание сочинений Мао Цзэдуна. – Т. 7. – Пекин: Народное издательство, 1999. – 465 с.].
6. 中共中央文献编辑委员会. 朱德选集. 北京: 人民出版社, 1983: 445 [Комитет по редактированию документов ЦК КПК. Избранные произведения Чжу Дэ. – Пекин: Народное издательство, 1983. – 445 с.].
7. 邓小平. 解放思想, 实事求是, 团结一致向前看 // 中国共产党网站 [Дэн С. Раскрепостить сознание, реалистически подходить к делу, сплотиться воедино и смотреть вперед / С. Дэн // Сайт Коммунистической партии Китая. URL:<https://www.12371.cn/2021/12/13/VIDE1639362016056231.shtml>] (дата обращения: 5.09.2025).
8. 邓小平. 邓小平文选. 第二卷. 北京: 人民出版社, 1994: 446 [Дэн С. Избранные произведения Дэн Сяопина / С. Дэн. – Т. 2. Пекин: Народное издательство, 1994. – 446 с.].
9. 邓小平. 邓小平文选. 第三卷. 北京: 人民出版社, 1993: 432 [Дэн, С. Избранные произведения Дэн Сяопина / С. Дэн. – Т. 3. – Пекин: Народное издательство, 1993. – 432 с.].
10. 邓小平. 党和国家领导制度的改革 // 求是网 [Дэн, С. Реформа системы партийного и государственного руководства / С. Дэн // Сайт Цюши. URL:https://www.qstheory.cn/books/2019-07/31/c_1119484755_46.htm] (дата обращения: 27.01.2026).

11. 中共中央文献研究室. 江泽民扶贫攻坚思想研究 // 中共中央党史和文献研究院网站 [Литературно-исследовательское управление ЦК Коммунистической партии Китая. Исследование идей Цзянь Цзэминя по борьбе с бедностью // Сайт Института истории и литературы партии при Центральном комитете Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.dswxyjy.org.cn/n1/2019/0228/c425426-30909731.html>] (дата обращения: 13.01.2026).
12. 胡锦涛在中国共产党第十八次全国代表大会上的报告 // 中国共产党新闻网[Доклад Ху Цзиньтао на 18-м съезде Коммунистической партии Китая // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <https://cpc.people.com.cn/n/2012/1118/c64094-19612151.html>] (дата обращения: 3.10.2025).
13. 习近平在十八届中央纪委二次全会上发表重要讲话 // 人民网 [Си Цзиньпин выступил с важной речью на втором пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Интернет-версия «Жэньминь жибао». URL: <http://politics.people.com.cn/n/2013/0122/c1001-20289699.html>] (дата обращения: 6.02.2025).
14. 习近平在十八届中央纪委三次全会上发表重要讲话 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Си Цзиньпин выступил с важной речью на третьем пленарном заседании 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/guowuyuan/2014-01/14/content_2591052.htm] (дата обращения: 22.06.2025).
15. 习近平在十八届中共中央政治局第一次集体学习时的讲话 // 共产党员网 [Выступление Си Цзиньпина на первом коллективном заседании Политбюро 18-го Центрального комитета Коммунистической партии Китая // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2012/12/24/ARTI1356282494286800.shtml>] (дата обращения: 3.03.2025).
16. 习近平在十八届四中全会学习班上的讲话 // 中国共产党网站 [Выступление Си Цзиньпина на учебном занятии в рамках четвертого пленарного заседания 18-го Центрального комитета // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/02/02/ARTI1422869516869180.shtml>] (дата обращения: 16.03.2025).
17. 习近平在中共中央政治局第十六次集体学习上的讲话 // 新华网 [Выступление Си Цзиньпина на 16-й коллективной учебной сессии Политбюро ЦК КПК // Синьхуанет. URL: https://www.xinhuanet.com/politics/2014-06/30/c_1111389288.htm] (дата обращения: 5.02.2026).
18. 习近平在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告 // 中华人民共和国中央人民政府 [Доклад Си Цзиньпина на 19-м съезде Коммунистической

- партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhuanti/2017-10/27/content_5234876.htm] (дата обращения: 3.03.2025).
19. 习近平在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Доклад Си Цзиньпина на XX съезде Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm] (дата обращения: 1.10.2025).
 20. 习近平在全国组织工作会议上的讲话 // 中国共产党新闻网 [Выступление Си Цзиньпина на Национальной конференции по организационной работе // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/n/2013/0630/c64094-22020855.html>] (дата обращения: 13.03.2025).
 21. 关于纠治«四风», 习近平这样强调 // 求是网 [Выступление Си Цзиньпина о борьбе с «четырьмя видами неправомерного поведения» // Сайт Цюши. URL: https://www.qstheory.cn/qshyjx/2022-01/17/c_1128268757.htm] (дата обращения: 5.02.2025).
 22. 习近平首谈周永康案释放 6 大信号 // 环球网 [Си Цзиньпин обсуждает дело Чжоу Юнкана // Портал Хуаньцю. URL: <https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnJGGRb>] (дата обращения: 3.05.2025).
 23. 习近平关于深化党和国家机构改革方案的说明 // 中国共产党网站 [Записка Си Цзиньпина о программе углубления реформы партийных и государственных органов // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2018/04/11/ARTI1523454152698258.shtml>] (дата обращения: 28.01.2026).
 24. 习近平. 摆脱贫困 // 中国共产党网站 [Си, Ц. Преодоление бедности / Ц. Си // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: https://fuwu.12371.cn/2014/10/27/ARTI1414381442463977_all.shtml] (дата обращения: 2.10.2025).
 25. 习近平. 扎实推动共同富裕 // 求是网 [Си, Ц. Решительное продвижение общего процветания / Ц. Си // Сайт Цюши. URL: http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2021-10/15/c_1127959365.htm] (дата обращения: 4.10.2025).
 26. 习近平. 走好年轻干部成长的正确之路 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Си, Ц. Правильный путь роста молодых кадров / Ц. Си // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: http://www.gov.cn/xinwen/2019-03/02/content_5369859.htm] (дата обращения: 8.10.2025).
 27. 中共中央纪律检查委员会, 中华人民共和国国家监察委员会, 中共中央党史和文献研究院. 习近平关于坚持和完善党和国家监督体系论述摘编. 北

- 京: 中央文献出版社, 中国方正出版社, 2022: 219 [Комиссия по дисциплинарной инспекции Центрального комитета Коммунистической партии Китая, Государственная контрольная комиссия Китайской Народной Республики, Институт истории партии и документации Центрального комитета Коммунистической партии Китая. Выдержки из выступлений Си Цзиньпина о соблюдении и совершенствовании системы партийного и государственного надзора. – Пекин: Центральное литературное издательство, Китайское издательство Фанчжэна, 2022. – 219 с.].
28. 王岐山在十八届中央纪委七次全会上的工作报告 // 中共中央纪委国家监委网站 [Доклад Ван Цишаня о работе на седьмом пленуме 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: <https://m.ccdi.gov.cn/content/3b/5f/14292.html>] (дата обращения: 16.04.2025).

1.2. Законодательные и нормативные акты

29. 中华人民共和国公务员法 (2006) // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о государственных служащих Китайской Народной Республики (2006) // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/flfg/2005-06/21/content_8249.htm] (дата обращения: 22.09.2025).
30. 中华人民共和国公务员法 (2018) // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о государственных служащих Китайской Народной Республики (2018) // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/guowuyuan/2018-12/30/content_5353490.htm] (дата обращения: 28.06.2025).
31. 中华人民共和国监察法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Закон о надзоре Китайской Народной Республики // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2018-03/26/content_5277463.htm] (дата обращения: 9.05.2025).
32. 中华人民共和国刑事诉讼法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Уголовно-процессуальный закон Китайской Народной Республики // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2018-10/27/content_5334920.htm] (дата обращения: 24.06.2025).
33. 中华人民共和国国防法 // 中华人民共和国国防部网站 [Закон о национальной обороне Китайской Народной Республики // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: <http://www.mod.gov.cn/gfbw/fgrwx/flfg/4876050.html>] (дата обращения: 16.04.2025).

- 34.中华人民共和国军人地位和权益保障法 // 中华人民共和国国防部网站 [Закон Китайской Народной Республики о статусе и защите прав военнослужащих // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: <http://www.mod.gov.cn/gfbw/fgfx/flfg/16126975.html>] (дата обращения: 16.04.2025).
- 35.中华人民共和国兵役法 // 中华人民共和国国防部网站 [Закон о военной службе Китайской Народной Республики // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: <http://www.mod.gov.cn/gfbw/fgfx/15943603.html>] (дата обращения: 16.04.2025).
- 36.中央企业领导人员管理规定 // 中国共产党网站 [Положение об управлении руководящими кадрами центральных предприятий // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2018/09/30/ARTI1538261290237786.shtml>] (дата обращения: 05.04.2023).
- 37.领导干部报告个人有关事项规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение о сообщении руководящими кадрами о вопросах, представляющих личную заинтересованность // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2017-04/19/content_5187306.htm] (дата обращения: 16.03.2025).
- 38.吸收录用干部问题的若干规定 // 法律图书馆 [Несколько положений о приёме на работу кадров // Юридическая библиотека. URL: <http://www.law-lib.com/lawhtm/1982/2497.htm>] (дата обращения: 13.09.2025).
- 39.公务员职务与职级并行规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение параллельных должностей и служебных рангов государственных служащих // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/27/content_5377422.htm] (дата обращения: 2.10.2025).
- 40.推进领导干部能上能下规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение о содействии вертикальной и горизонтальной мобильности руководящих кадров // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2022-09/19/content_5710642.htm] (дата обращения: 16.03.2025).
- 41.监察机关监督执法工作规定 // 中共中央纪委国家监委网站 [Положение о надзоре и правоприменительных функциях надзорных органов // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/toutu/201908/t20190813_198715.html] (дата обращения: 16.04.2025).

42. 公务员回避规定 // 中国共产党网站 [Положение об избежании конфликта интересов для государственных служащих // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2021/01/11/ARTI1610352112099109.shtml>] (дата обращения: 26.06.2025).
43. 领导干部配偶, 子女及其配偶经商办企业管理规定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение об управлении коммерческой деятельностью супругов, детей и их супругов руководящих кадров // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2022-06/19/content_5696702.htm] (дата обращения: 26.06.2025).
44. 中共中央办公厅, 国务院办公厅印发《专业技术类公务员管理规定(试行)》和《行政执法类公务员管理规定(试行)》 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Временные положения об управлении профессиональными и техническими государственными служащими; Временные положения об управлении государственными служащими административного правоприменения // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2016-07/14/content_5091353.htm] (дата обращения: 7.10.2025).
45. 党政领导干部选拔任用工作条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Положение об отборе и назначении руководящих кадров партийных и государственных органов. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-03/17/content_5374532.htm] (дата обращения: 16.03.2025).
46. 重大行政决策程序暂行条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Временные правила основных процедур принятия административных решений // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2019-05/08/content_5389670.htm] (дата обращения: 13.04.2025).
47. 事业单位人事管理条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Правила управления персоналом в государственных бюджетных учреждениях // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2014-05/15/content_2680034.htm] (дата обращения: 5.09.2025).
48. 中国共产党问责条例 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Правила подотчетности Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-09/04/content_5427269.htm] (дата обращения: 13.04.2025).
49. 中国共产党纪律处分条例 // 求是网 [Правила Коммунистической партии Китая о дисциплинарных мерах // Сайт Цюши. URL: https://www.qstheory.cn/yaowen/2023-12/27/c_1130047568.htm] (дата обращения: 15.03.2025).

- 50.中国人民解放军文职人员条例 // 中华人民共和国国防部网站 [Правила о персонале штатов Народно-освободительной армии Китая // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: <http://www.mod.gov.cn/gfbw/fgwx/flfg/16216238.html>] (дата обращения: 16.04.2025).
- 51.中国共产党军队党的建设条例 // 中华人民共和国国防部网站 [Правила о партийном строительстве в Народно-освободительной армии Китая // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: http://www.mod.gov.cn/gfbw/qwfb/yw_214049/16028851.html] (дата обращения: 16.04.2025).
- 52.军队政治工作条例 // 中华人民共和国国防部网站 [Правила по политической работе в вооруженных силах // Сайт Министерства национальной обороны Китайской Народной Республики. URL: http://www.mod.gov.cn/gfbw/qwfb/yw_214049/4879290.html] (дата обращения: 16.04.2025).
- 53.中央八项规定实施细则 // 求是网 [Правила реализации восьми центральных положений // Сайт Цюши. URL: https://www.qstheory.cn/llwx/2020-09/24/c_1126534960.htm](дата обращения: 13.03.2025).
- 54.中国共产党纪律检查机关监督执纪工作规则 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Правила по надзору и обеспечению соблюдения дисциплины органами дисциплинарной инспекции Коммунистической партии Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3635363.htm] (дата обращения: 16.04.2025).
- 55.关于统一抗日根据地党的领导及调整各组织间关系的决定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение об объединении руководства партии в районах антияпонских баз и налаживании отношений между различными организациями // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/ztzl/17da/content_739116.htm] (дата обращения: 13.05.2024).
- 56.中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение Центрального Комитета КПК по некоторым важнейшим вопросам всестороннего углубления реформ // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3635143.htm] (дата обращения: 6.10.2025).
- 57.干部管理工作的决定 // 中国共产党新闻网 [Решение об усилении управления кадрами // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/GB/64162/64164/4416030.html>] (дата обращения: 13.05.2024).

- 58.中共中央**关于整党的决定** // 中国共产党网站 [Решение Центрального Комитета КПК о партийном реформировании // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://fuwu.12371.cn/2012/06/11/ARTI1339401840358790.shtml>] (дата обращения: 5.09.2025).
- 59.中共中央**关于全面推进依法治国若干重大问题的决定** // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение Центрального Комитета КПК о некоторых важнейших вопросах всестороннего обеспечения верховенства закона // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3635164.htm] (дата обращения: 13.03.2025).
- 60.于新形势下军队政治工作若干问题的决定 // 中国共产党网站 [Решение по ряду вопросов, касающихся политической работы в вооруженных силах в новых условиях // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/01/30/ARTI1422615104399618.shtml>] (дата обращения: 16.04.2025).
- 61.**关于打赢脱贫攻坚战的决定** // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Решение о победе в борьбе с бедностью // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/202203/content_3635198.htm] (дата обращения: 15.01.2026).
- 62.脱贫攻坚责任制实施办法 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Меры по внедрению системы ответственности за борьбу с бедностью // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2016-10/17/content_5120354.htm] (дата обращения: 15.01.2026).
- 63.国家监察委员会特约监察员工作办法 // 中共中央纪委国家监委网站 [Меры по работе специальных надзорных должностных лиц Национальной надзорной комиссии // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: <https://m.ccdi.gov.cn/content/96/f9/31489.html>] (дата обращения: 16.04.2025).
- 64.干部选拔任用工作监督检查和责任追究办法 // 中华人民共和国最高人民检察院网站 [Меры по надзору, инспекции и подотчётности при отборе и назначении кадров // Сайт Верховной народной прокуратуры Китайской Народной Республики. URL: https://www.spp.gov.cn/spp/zdgz/201905/t20190527_419822.shtml] (дата обращения: 25.06.2025).
- 65.中共中央**关于加强党员教育工作的通知** // 中国共产党网站 [Уведомление Центрального комитета Коммунистической партии Китая об усилении образования членов партии // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2018/10/30/ARTI1540894988208800.shtml>] (дата обращения: 6.09.2025).

66. 中共中央组织部关于进一步加强领导干部出国(境)管理监督工作的通知 // 国家信访局网站 [Уведомление Организационного отдела Центрального комитета Коммунистической партии Китая о дальнейшем усилении управления и надзора за поездками руководящих кадров за границу // Сайт Государственного бюро по работе с письмами и звонками. URL: <https://www.gjxfj.gov.cn/gjxfj/xxgk/fgwj/zdwj/webinfo/2016/03/1460416222517061.htm>] (дата обращения: 25.06.2025).
67. 关于国家行政机关补充工作人员实行考试办法的通知 // 法律图书馆 [Уведомление о внедрении методов экзаменации для набора дополнительного персонала в государственные административные органы // Юридическая библиотека. URL: <http://www.law-lib.com/lawhtm/1989/5470.htm>] (дата обращения: 13.09.2025).
68. 关于改进地方党政领导班子和领导干部政绩考核工作的通知 // 中国共产党新闻网 [Уведомление об улучшении системы аттестации руководящих составов местных партийных и правительственных органов и руководящих кадров // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://renshi.people.com.cn/n/2013/1210/c139617-23793409.html>] (дата обращения: 4.10.2025).
69. 中共中央组织部关于改进推动高质量发展的政绩考核的通知 // 中国共产党网站 [Уведомление об улучшении аттестации должностных лиц в целях содействия высококачественному развитию // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2020/11/05/ARTI1604550625321414.shtml>] (дата обращения: 4.10.2025).
70. 中国共产党章程 (中国共产党第二十次全国代表大会部分修改, 2022 年 10 月 22 日通过) // 中国共产党网站 [Устав Коммунистической партии Китая (с частичными изменениями, внесёнными XX Всекитайским съездом КПК, принят 22 октября 2022 г.) // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/special/zggcdzc/zggcdzcqw/>] (дата обращения: 17.08.2026).
71. 关于加强巡视巡察上下联动的意见 // 中共中央纪委国家监委网站 [Мнение об усилении вертикальной координации центральных и местных инспекционных поездок // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/lswl/lilun/202106/t20210603_243184.html] (дата обращения: 8.05.2025).
72. 关于深化中央纪委国家监委派驻机构改革的意见 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Мнение об углублении реформы Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и национальных надзорных органов // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2018-10/30/content_5335917.htm] (дата обращения: 9.05.2025).

73. **关于进一步规范党政领导干部在企业兼职(任职)问题的意见** // 中共中央纪委国家监委网站 [Мнение о дальнейшей стандартизации назначения руководителей партии и правительства на должности в предприятиях // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/djfgn/fgsy/201312/t20131218_33757.html] (дата обращения: 28.06.2025).
74. **关于规范公务员辞去公职后从业行为的意见** // 国家市场监督管理总局网站 [Мнение о регулировании поведения государственных служащих после ухода с должности // Сайт Государственного управления по регулированию рынка. URL: https://www.samr.gov.cn/djzcyj/zcfg/qt/art/2023/art_a6fd0ae50b8a4dad9087e7625182a15b.html] (дата обращения: 28.06.2025).
75. **关于做好艰苦边远地区基层公务员考试录用工作的意见** // 中国共产党网站 [Мнение о проведении экзаменов и приеме на работу государственных служащих на низовом уровне в тяжелых и отдаленных районах // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2014/09/25/ARTI1411638145224794.shtml>] (дата обращения: 2.10.2025).
76. **关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见** // 中国共产党新闻网 [Мнения о дальнейшем стимулировании широких масс кадров к новым обязанностям и новым достижениям в новой эпохе // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/n1/2018/0521/c64094-30001597.html>] (дата обращения: 2.10.2025).
77. **关于县以下机关建立公务员职务与职级并行制度的意见** // 中国共产党网站 [Мнение о создании системы параллельных должностей и служебных рангов для государственных служащих в учреждениях ниже уровня уезда // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/01/30/ARTI1422614491386562.shtml>] (дата обращения: 6.10.2025).
78. **中国共产党廉洁自律准则** // 中国共产党网站 [Кодекс поведения по вопросам честности и самодисциплины Коммунистической партии Китая // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/10/21/ARTI1445417066991654.shtml>] (дата обращения: 13.03.2025).
79. **深化党和国家机构改革方案** // 中华人民共和国中央人民政府网站 [План углубления реформы партийных и государственных органов // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2018-03/21/content_5276191.htm] (дата обращения: 15.03.2025).
80. **中国农村扶贫开发纲要(2001-2010)** // 中华人民共和国中央人民政府网站 [План по сокращению бедности и развитию сельских районов Китая

- (2001-2010 гг.) // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/content/2016-09/23/content_5111138.htm] (дата обращения: 14.01.2026).
- 81.网络扶贫行动计划 // 中华人民共和国互联网信息办公室网站 [План действий по борьбе с бедностью посредством Интернета // Сайт Управления информации об Интернете Китайской Народной Республики. URL: https://www.cac.gov.cn/2016-10/27/c_1119837007.htm] (дата обращения: 16.01.2026).
- 82.2019-2023 年全国党政领导班子建设规划纲要 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [План развития руководящих составов партии и правительства страны 2019-2023 гг. // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2019-12/04/content_5458537.htm] (дата обращения: 6.10.2025).

1.3. Статистические материалы

- 83.Степень научной разработанности темы «Кадровая система» // China Knowledge. URL: <https://chn.oversea.cnki.net/index> // (дата обращения: 8.05.2023).
- 84.中央(本级)财政预算支出: 公共安全:武装警察 // 前瞻数据库 [Расходы центрального правительства: Общественная безопасность: Вооруженная полиция // База данных Цянь Чжань. URL: <https://d.qianzhan.com/xdata/details/4720a71aeec9f2a0.html>] (дата обращения: 6.02.2025).
- 85.2014 年中国法治发展报告 // 新京报 [Доклад о развитии верховенства права в Китае за 2014 год // Газета «Синьцзинь». URL: <https://www.bjnews.com.cn/graphic/2014/02/24/306216.html>] (дата обращения: 6.02.2025).

1.4. Справочные материалы

- 86.国家公务员暂行条例 // 百度百科 [Временные правила для государственных служащих // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E5%85%AC%E5%8A%A1%E5%91%98%E6%9A%82%E8%A1%8C%E6%9D%A1%E4%B%E%8B/4307358>] (дата обращения: 5.09.2025).
- 87.舌尖上的浪费 // 百度百科 [Коррупция на кончике языка // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E8%88%8C%E5%B0%96%E4%B8%8A%E7%9A%84%E6%B5%AA%E8%B4%B9/4226805#reference-2>] (дата обращения: 5.02.2025).
- 88.全国公车超编 // 百度百科 [Общенациональный избыток служебных автомобилей // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E5%85%A8%E5%9B%BD%E5%85%AC%E8>

%BD%A6%E8%B6%85%E7%BC%96/12775867?fromModule=search-result_lemma] (дата обращения: 5.02.2025).

- 89.裸官 // 百度百科 [Голый чиновник // Байду Байке. URL: <https://baike.baidu.com/item/%E8%A3%B8%E5%AE%98/5485500>] (дата обращения: 25.06.2025).

1.5. Воспоминания

- 90.宋任穷. 宋任穷回忆录. 北京: 中国人民解放军出版社, 2007: 590 [Сун, Ж. Мемуары Сун Жэньцюн / Ж. Сун. – Пекин: Издательство Народно-освободительной армии Китая, 2007. – 590 с.].

1.6. Новостные сайты

- 91.新中国档案: 恢复高考 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Архивы Нового Китая: Восстановление вступительных экзаменов в колледж // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL:https://www.gov.cn/test/2009-09/24/content_1425336.htm] (дата обращения: 5.09.2025).
- 92.新华社. 中国公务员制度的重大改革和完善 – 中共中央组织部负责人就修订公务员法答记者问 //中华人民共和国中央人民政府网站 [Агентство «Синьхуа». Крупная реформа и совершенствование системы государственной службы Китая – сотрудники Организационного отдела Центрального Комитета КПК отвечают на вопросы журналистов о пересмотре Закона о государственной службе // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL:https://www.gov.cn/xinwen/2018-12/30/content_5353506.htm] (дата обращения: 1.10.2025).
- 93.中国共产党第十二届中央委员会历次全体会议 // 中国共产党网站 [Все пленумы 12-го Центрального Комитета Коммунистической партии Китая // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: https://fuwu.12371.cn/2012/09/27/ARTI1348726260351742_all.shtml] (дата обращения: 5.10.2025).
- 94.«百名红通人员»孙锋诈骗, 受贿案一审宣判 // 人民网 [Вердикт суда первой инстанции по делу о мошенничестве и взяточничестве Сунь Фэна // Интернет-версия «Жэньминь жибао». URL: <http://society.people.com.cn/n1/2023/0404/c1008-32657291.html>] (дата обращения: 22.06.2025).
- 95.«人民日报»邀请贵州驻村干部分享扶贫感悟 // 澎湃新闻 [Газета «Жэньминь жибао» приглашает кадры из деревень провинции Гуйчжоу поделиться своими взглядами на борьбу с бедностью // Новости Пэн Пай. URL:https://m.thepaper.cn/baijiahao_9459202] (дата обращения: 2.10.2025).
- 96.周永康案被认为清除«四人帮»以来最严重案件 // 环球网 [Дело Чжоу Юнканга считается самым серьезным делом со времен «Банды четырех»

- // Портал Хуаньцю. URL: <https://china.huanqiu.com/article/9CaKrnJFWkO>] (дата обращения: 4.03.2025).
97. 从十六大到十八大经济社会发展成就 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Достижения в области экономического и социального развития с 16-го по 18-й Национальный конгресс // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/gzdt/2012-08/16/content_2204856.htm] (дата обращения: 13.02.2025).
98. 瞭望杂志多地调研公务员辞职 // 澎湃新闻 [Журнал «Взгляд» расследует случаи ухода государственных служащих с должностей в нескольких регионах // Новости ПэнПай. URL: https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_1345232] (дата обращения: 1.10.2025).
99. 学习习近平讲话 // 光明网 [Изучение речей Си Цзиньпина // Сеть Гуанмин. URL: <https://m.gmw.cn/baijia/2022-01/22/35465599.html>] (дата обращения: 13.03.2025).
100. 党史专栏 // 北京电视台网站 [Колонка истории Коммунистической партии Китая // Сайт Пекинского телевидения. URL: <https://item.btime.com/47phfaqojco8s5br17c6bkiqsq3>] (дата обращения: 5.09.2025).
101. «舌尖上的浪费»极其可怕 // 新浪新闻 [«Коррупция на кончике языка» — это совершенно возмутительно // Сина Ньюс. URL: <https://news.sina.com.cn/w/2013-01-21/133926085542.shtml>] (дата обращения: 5.02.2025).
102. 深挖政商«旋转门»背后腐败 // 中共中央纪委国家监委网站 [Коррупция за «вращающейся дверью» между политикой и бизнесом // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/toutiaon/202205/t20220530_195685.html] (дата обращения: 28.06.2025).
103. 华融公司原董事长赖小民一审被判死刑 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Лай Сяоминь был казнен // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2021-01/05/content_5577303.htm] (дата обращения: 9.05.2025).
104. 内蒙古自治区呼和浩特经济技术开发区党工委原书记李建平被执行死刑 // 新华网 [Ли Цзяньпин, бывший секретарь партии зоны экономического и технологического развития Хоххот в автономном районе Внутренняя Монголия, был казнен // Синьхуанет. URL: <http://www.xinhuanet.com/20241217/88939694550a40b6b5e895781181eac2/c.html>] (дата обращения: 26.06.2025).

105. 人力资源社会保障部. 全国公选副厅级干部程序, 面试等方面有较大创新 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Министерство трудовых ресурсов и социального обеспечения. Основные нововведения в процедурах и собеседованиях при проведении общенациональных публичных выборов заместителей муниципальных кадров // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL:http://www.gov.cn/gzdt/2008-11/03/content_1139196.htm] (дата обращения: 5.04.2023).
106. 国家监委发布«最后通牒» // 新华网 [Национальная надзорная комиссия выдвинула «ультиматум» // Синьхуанет. URL: https://www.xinhuanet.com/poitics/2019-01/06/c_1123953820.htm] (дата обращения: 24.06.2025).
107. 关于敦促职务犯罪案件境外在逃人员投案自首的公告 // 中华人民共和国最高人民检察院网站 [Объявление с призывом к беглым за границей лицам, причастным к преступлениям, связанным с исполнением служебных обязанностей, сдать властям // Сайт Верховной народной прокуратуры Китайской Народной Республики. URL: https://www.spp.gov.cn/zd gz/201808/t20180823_389450.shtml] (дата обращения: 23.06.2025).
108. 辽宁首次公开确认 2011 年至 2014 年经济数据造假 // 新华网 [Провинция Ляонин впервые публично подтвердила, что экономические данные за 2011-2014 гг. были фальсифицированы // Синьхуанет. URL: https://www.xinhuanet.com/politics/2017-01/18/c_1120331628.htm] (дата обращения: 3.10.2025).
109. 公务员职务与职级并行制度稳步推进 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Система параллельных должностей и служебных рангов для государственной службы неуклонно развивается // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2018-01/21/content_5258915.htm] (дата обращения: 8.05.2025).
110. 共和国的足迹 – 1953 年 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Следы Республики – 1953 // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL:https://www.gov.cn/guoqing/2009-08/03/content_2752386.htm](дата обращения: 13.09.2025).
111. 严肃整治«会所中的歪风» // 中共中央纪委国家监委网站 [Серьезные меры по борьбе с «злоупотреблениями в частных клубах» // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/toutiao/201312/t20131223_123225.html] (дата обращения: 6.02.2025).
112. 央视网: «寒门难出贵子»到了必须破除的时候 // 中国共产党新闻网 [CCTV.com: Необходимо развеять представление о том, что «бедность

- порождает посредственность» // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://cpc.people.com.cn/n/2013/0902/c78779-22771813.html>] (дата обращения: 1.10.2025).
113. 构建高水平社会主义市场经济体制 // 新华网 [Создание социалистической рыночной экономической системы высокого уровня // Синьхуанет. URL: https://www.xinhuanet.com/politics/2020-06/18/c_1126132350.htm] (дата обращения: 5.09.2025).
114. 徐才厚癌症恶化医治无效死亡 // 新华网 [Сюй Цайхоу скончался после обострения рака // Синьхуанет. URL: http://www.xinhuanet.com/mil/2015-03/16/c_127583656.htm] (дата обращения: 16.04.2025).
115. 让大学里的农村学生多起来 // 光明网 [Увеличить число сельских студентов в университетах // Сеть Гуанмин. URL: https://www.gmw.cn/01gmrb/2009-01/22/content_881103.htm] (дата обращения: 13.03.2025).
116. 中央政法委: 对腐败零容忍态度不变严厉惩处尺度不松 // 中共中央纪委国家监委网站 [Центральная политико-правовая комиссия: наша позиция нулевой терпимости к коррупции остается неизменной // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/yaowen/201501/t20150121_134638.html] (дата обращения: 16.04.2025).
117. 治贫先治愚, 扶贫必扶智 // 中华人民共和国教育部网站 [Чтобы действительно избавиться от бедности, нужно не просто давать деньги и товары, но и повышать уровень способностей людей и менять их отсталое мышление // Сайт Министерства образования Китайской Народной Республики. URL: http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_fbh/moe_2069/xwfbh_2015n/xwfb_20151015_02/151015_mtbd02/201510/t20151016_213788.html] (дата обращения: 16.01.2026).
118. 杨敏. «第三梯队»名单建立前后: 中共起用一代新人 // 光明网 [Ян, М. До и после составления списка «третьего эшелона»: КПК назначает новое поколение / М. Ян // Сеть Гуанмин. URL: https://epaper.gmw.cn/wzb/html/2014-09/13/nw.D110000wzb_20140913_3-05.htm] (дата обращения: 1.04.2023).
119. 专家解读怎样彻底肃清周永康, 徐才厚案的影响 // 中国日报 [Экспертный анализ: как полностью искоренить влияние дел Чжоу Юнканга и Сюй Цайхоу // ChinaDaily. URL: https://china.chinadaily.com.cn/2015-01/26/content_19404079.htm] (дата обращения: 4.03.2025).
120. 全国 663 个«形象工程», «政绩工程»被叫停 // 新华网 [663 «имиджевых проекта» и «политических проектов» повсей стране были остановлены // Синьхуанет. URL:]

<https://cpc.people.com.cn/n/2014/1014/c64387-25834019.html>] (дата обращения: 3.10.2025).

1.7. Документы и материалы

121. 富县«文化大革命»纪实// 陕西省富县地方志 [Обзор «Культурной революции» в уезде Фу // Краеведческая хроника уезда Фу провинции Шэньси.
URL:http://dfz.shaanxi.gov.cn/sqzlk/xbsxz/sxdyl/yas_16203/fxz/201004/t20100417_751864.html] (дата обращения: 29.05.2023).
122. 龙岩«文革»概况 // 福建省龙岩市地方志 [Обзор культурной революции в Лунъяне. Краеведческая хроника города Лунъяна провинции Фуцзянь // URL:<http://ly.fjdsfzw.org.cn/>] (дата обращения: 29.05.2023).
123. 金一南讲座：苦难辉煌 // bilibili. [Лекция Цзинь Инана: «Великолепие страдания» // bilibili. URL: https://www.bilibili.com/video/BV1wB42167W4/?spm_id_from=333.1007.top_right_bar_window_history.content.click&vd_source=6242ae1e30092cf3a939d0a1f678318e] (дата обращения: 16.04.2025).
124. 中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Предложение Центрального комитета Коммунистической партии Китая по разработке тринадцатого пятилетнего плана национального экономического и социального развития // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2015-11/03/content_5004093.htm] (дата обращения: 15.01.2026).
125. 中国农村扶贫开发概要 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Обзор мер по борьбе с бедностью и развитию сельских районов Китая // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zwhd/ft2/20061117/content_447141.htm] (дата обращения: 13.01.2026).
126. 中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议 // 中华人民共和国中央人民政府网站 [Резолюция ЦК КПК об основных достижениях и историческом опыте столетней борьбы партии // Сайт Центрального Народного Правительства Китайской Народной Республики. URL: https://www.gov.cn/zhengce/2021-11/16/content_5651269.htm] (дата обращения: 30.01.2026).
127. 纪录片«零容忍» // 中共中央纪委国家监委网站 [Документальный фильм «Нулевая терпимость» // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: <https://v.ccdi.gov.cn/2022/01/16/VIDEW6E2Yb8IyDur63saXPr3220116.shtml>] (дата обращения: 3.05.2025).

128. 十八届中央纪委第二次全会工作报告 // 中共中央纪委国家监委网站 [Доклад о работе второго пленарного заседания 18-й Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/xxgk/hyzt/201307/t20130719_114167.html] (дата обращения: 10.01.2026).
129. 中国古代任官回避制度 // 中共中央纪委国家监委网站 [Система уклонения от официальных назначений в Древнем Китае // Сайт Центральной комиссии по дисциплинарной инспекции и Национальной надзорной комиссии. URL: https://www.ccdi.gov.cn/lswbn/shijian/201401/t20140114_28649.html] (дата обращения: 29.03.2022).
130. 中共中央文献研究室编. 建国以来重要文献选编: 第 15 册. 北京: 中央文献出版社, 1997: 778 [Составлено Отделом литературных исследований Центрального Комитета КПК. Избранные важные документы со времени образования Китайской Народной Республики: Т. 15. – Пекин: Центральное литературное издательство, 1997. – 778 с.].
131. 纪录片《国家监察》// 中国共产党网站 [Документальный фильм «Национальный надзор» // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://www.12371.cn/2020/01/13/VIDE1578924960334783.shtml>] (дата обращения: 9.05.2025).
132. 十八大以来我国扶贫开发工作述评 // 中国共产党网站 [Обзор усилий Китая по борьбе с бедностью и развитию после 18-го съезда Коммунистической партии Китая // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://news.12371.cn/2015/10/16/ARTI1444946657064401.shtml>] (дата обращения: 14.01.2026).
133. 中国共产党第十五次全国代表大会上的报告 // 中国共产党网站 [Доклад на 15-м Национальном съезде Коммунистической партии Китая // Сайт Коммунистической партии Китая. URL: <https://fuwu.12371.cn/2012/09/27/ARTI1348726215537612.shtml>] (дата обращения: 30.01.2026).
134. 政治标准引领政治修养 // 中国共产党新闻网 [Политические стандарты должны быть главным критерием при подготовке и отборе кадров // Сеть новостей Коммунистической партии Китая. URL: <http://theory.people.com.cn/n1/2017/1122/c409497-29661789.html>](дата обращения: 1.10.2025).
135. 中央档案馆, 中共中央文献研究室. 中共中央文件选集 (第 1 册). 北京: 人民出版社, 2013: 676 [Центральный архив, Литературно-исследовательское управление ЦК КПК. Избранные документы ЦК Коммунистической партии Китая (Т. 1). – Пекин: Народное издательство, 2013. – 676 с.].

136. 建国以来重要文献选编(第二册). 北京: 中央文献出版社, 1992: 579 [Избранные важные документы с момента основания КНР. – Т. 2. – Пекин: Центральное литературное издательство, 1992. – 579 с.].
137. 十二大以来重要文献选编(下). 北京: 人民出版社, 1998: 396 [Избранные важные документы после 12-го Национального конгресса. – Т. 2. – Пекин: Народное издательство, 1998. – 396 с.].

2. Литература

2.1. Книги, брошюры, рефераты на русском языке

138. Зуенко, И.Ю. Китай в эпоху Си Цзиньпина / И.Ю. Зуенко. – М.: АСТ, 2024. – 304 с.
139. Зуенко, И.Ю., Савченко, А.Е. Центр-региональные отношения в Советском Союзе / России и Китае в период реформ (1980–1990-е годы) / И.Ю. Зуенко, А.Е. Савченко. – М.: МГИМО-Университет, 2023. – 362 с.
140. История Китая с древнейших времен до начала XXI века: В 10 т. Т. VIII: Китайская Народная Республика (1949–1976) / отв. ред. Ю.М. Галенович; Ин-т Дальнего Востока РАН. – М.: Наука, 2017. – 824 с.
141. Лычагин, А.И. Китай в процессе современной глобализации: закономерности и перспективы развития: монография / А.И. Лычагин. – Нижний Новгород: ФМО ННГУ, 2007. – 103 с.
142. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Чжао Ш; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. – М.: ИД «Юриспруденция», 2020. – 396 с.
143. Современное китайское государство / гл. ред. А.В. Виноградов. М.: Ин-т Дальнего Востока РАН, РАН, 2022. Т. 1: Основные институты государственной власти и управления / редкол. А.В. Виноградов (гл. ред.) и др. – М.: Ин-т Дальнего Востока РАН, Ин-т востоковедения РАН, 2022. – 903 с.
144. Социокультурные основы подготовки государственных служащих в России и Китае / под ред. М.Ю. Захарова, И.Е. Старовойтовой. – М.: Изд-во ГУУ, 2024. – 186 с.
145. Хабриева, Т.Я., Чжао, Ш. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая / Т.Я. Хабриева, Ш. Чжао. – М.: Юриспруденция, 2020. – 396 с.
146. Янь, Ц. и др. Исследование построения современной системы государственного управления Китая / Ц. Янь и др. – М.: Нестор-История; Издательский центр «Свет», 2024. – 344 с.

2.2. Научные статьи на русском языке

147. Алексеенко, А.П. Регулирование государственной гражданской службы в КНР / А.П. Алексеенко // Ойкумена. Регионоведческие исследования. – 2018. – №4 (47). – С. 109-117.

148. Алексеенко, А.П., Сонин, В.В. Особенности законодательства КНР о государственной гражданской службе / А.П. Алексеенко, В.В. Сонин // Административное и муниципальное право. – 2017. – № 8. – С. 40-52.
149. Виноградов, А.В., Кобзев, А.И. Российское китаеведение: современное состояние и основные проблемы / А.В. Виноградов, А.И. Кобзев // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 73-91.
150. Ершов, А.В. История органов государственного управления КНР / А.В. Ершов // Исторические события в жизни Китая и современность. Сборник статей: вып. VI / сост., отв. ред. Н.Л. Мамаева. – М.: ИКСА РАН, 2021. – С. 183-212.
151. Зуенко, И.Ю., Сельцер, Д.Г. Региональное измерение кадровой политики КНР (1980-2010-е гг.) / И.Ю. Зуенко, Д.Г. Сельцер // Российско-китайские исследования. – 2022. – Т. 6. – № 3. – С. 149-162.
152. Зуенко, И.Ю., Сельцер, Д.Г. «Кадры решают всё»: реформа кадровой системы КНР на рубеже 1980-1990-х годов / И.Ю. Зуенко, Д.Г. Сельцер // Известия Восточного института. – 2022. – № 1 (53). – С. 58-69.
153. Зуенко, И.Ю. Кадры решают всё: формирование нового руководства компартии Китая по итогам XIX съезда / И.Ю. Зуенко // У карты Тихого океана. – 2017. – №49 (247). – С. 11-19.
154. Зуенко, И.Ю. Фракционная борьба в КПК на современном этапе: комментарии к сложившимся стереотипам / И.Ю. Зуенко // У карты Тихого океана. – 2013. – № 28 (226). – С. 16-24.
155. Зуенко, И.Ю. Укрепление «вертикали власти» по-китайски: кадровая политика в отношении регионального руководства в современном Китае / И.Ю. Зуенко // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2017. – Т. 10. – № 5. – С. 30-46.
156. Карнеев, А.Н. Элементы и каналы обратной связи в современной политической системе КНР / А.Н. Карнеев // Мировая экономика и международные отношения. – 2021. – Т. 65, № 7. – С. 56-63.
157. Лычагин, А.И., Семенов, И.А. К вопросу об учреждении государственной наградной системы Китайской Народной Республики / А.И. Лычагин, И.А. Семенов // Современные востоковедческие исследования. – 2022. – Т. 4. № 4. – С. 58-67.
158. Масюткина, В.Р. Политическая элита Китайской Народной Республики и современные вызовы и угрозы / В.Р. Масюткина // Вопросы элитологии. – 2022. – Т. 3. – №3. – С. 145-155.
159. Мацузато, К., Сельцер, Д.Г. Государственная кадровая политика в КНР (время Ху Цзиньтао) / К. Мацузато, Д.Г. Сельцер // Власть и элиты. – 2021. – Т. 8. – № 2. – С. 113-133.
160. Перепелкин, Ю.Ю. Кадровая политика в преддверии XIX съезда КПК / Ю.Ю. Перепелкин // Социально-политическая ситуация накануне

- XIX съезда КПК. Материалы ежегодной научной конференции Центра политических исследований и прогнозов ИДВ РАН. Институт Дальнего Востока Российской академии наук, Центр научной информации и документации. – М.: ИДВ РАН, 2017. – С. 98-105.
161. Румянцев, Е.Н. Борьба с коррупцией в Китае в годы правления Си Цзиньпина (2012-2022 гг.) / Е.Н. Румянцев // Российское китаеведение. – 2023. – №1 (2). – С. 167-184.
 162. Сельцер, Д.Г. СССР и КНР, РФ и КНР: транзитные политические системы в сравнении / Д.Г. Сельцер // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – № 5 (97). – С. 7-11.
 163. Скосырев, В.А. Концепция «устойчивого авторитаризма» в эпоху Си Цзиньпина / В.А. Скосырев // Проблемы Дальнего Востока. – 2020. – №2. – С. 117-125.
 164. Сущенко, М.А. Основные этапы административных реформ КНР в 1982-2002 гг.: социокультурный аспект / М.А. Сущенко // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2024. – № 80. – С. 244-252.
 165. Упир, И.Р. Особенности политического лидерства в Китае: первая часть серии книг «Си Цзиньпин о государственном управлении» / И.Р. Упир // Вопросы элитологии. – 2020. – Т. 1. – №3. – С. 167-172.
 166. Чубаров, И.Г. Групповые учебные занятия для высших должностных лиц - самобытный элемент китайской политической системы / И.Г. Чубаров // Китай в год проведения XX съезда КПК. Сборник статей на основе докладов Ежегодной всероссийской научной конференции. – М.: ИКСА РАН, 2022. – С. 35-46.
 167. Чэнь, Х. Партийная школа КПК в подготовке политических элит / Х. Чэнь // Вопросы политологии. – 2022. – Т. 12. – №7 (83). – С. 2387-2393.

2.3. Диссертации и авторефераты диссертаций на иностранных языках

168. 王发读. 基于绩效评估的领导班子和领导干部综合考核评价体系构建与制度安排研究. 上海: 华中师范大学, 2012: 238 [Ван, Ф. Исследование построения и институционального устройства комплексной системы анализа и оценки для ведущих групп и ведущих кадров на основе оценки эффективности / Ф. Ван. – Шанхай: Центрально-китайский педагогический университет, 2012. – 238 с.].
169. 王伟. 政治精英培养与政党能力建设. 北京: 中共中央党校, 2014: 334 [Ван, В. Подготовка политической элиты и наращивание потенциала политических партий / В. Ван. – Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2014. – 334 с.].
170. 王建华. 中国共产党干部队伍建设的历史考察与思考. 北京: 中共中央党校, 2002: 224 [Ван, Ц. Исторический обзор и размышления о строительстве кадров Коммунистической партии Китая / Ц. Ван. – Пекин:

- Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2002. – 224 с.].
171. 邓悦. 中国公务员考试录用制度研究. 沈阳: 辽宁大学, 2023: 56 [Дэн, Ю. Исследование системы экзаменов и набора на государственную службу в Китае / Ю. Дэн. – Шэньян: Ляонинский университет, 2023. – 56 с.].
 172. 易振龙. 改革开放初期干部选拔制度改革研究. 武汉: 武汉大学, 2016: 218 [Йи, Ч. Исследование реформы системы отбора кадров на раннем этапе реформ и открытости / Ч. Йи. – Ухань: Уханьский университет, 2016. – 218 с.].
 173. 李丹青. 新世纪以来美国对中国共产党治国理政研究述评. 北京: 中共中央党校, 2020: 152 [Ли, Д. Обзор американских исследований управления Коммунистической партией Китая с начала нового века / Д. Ли. – Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2020. – 152 с.].
 174. 李炜冰. 干部人事制度改革科学化问题研究. 苏州: 苏州大学, 2008: 57 [Ли, В. Исследование научной реформы кадров и кадровой системы / В. Ли. – Сучжоу: Университет Сучжоу, 2008. – 57 с.].
 175. 李瑾. 改革开放后我国政治精英演变研究. 合肥: 安徽大学, 2013: 90 [Ли, Ц. Исследование эволюции политической элиты Китая после реформ и открытости / Ц. Ли. – Хэфэй: Аньхойский университет, 2013. – 90 с.].
 176. 刘彦虎. 政治精英再生产与政党发展 – 中国共产党党校研究. 上海: 复旦大学, 2016: 215 [Лю, Я. Воспроизводство политических элит и развитие политических партий – Исследование партийной школы Коммунистической партии Китая / Я. Лю. – Шанхай: Фуданьский университет, 2016. – 215 с.].
 177. 刘再春. 党政领导干部选拔任用制度改革研究. 华东师范大学, 2012: 234 [Лю, Ц. Исследование реформы системы отбора и назначения руководителей партии и правительства – анализ на основе теории системных изменений / Ц. Лю. – Шанхай: Восточно-китайский педагогический университет, 2012. – 234 с.].
 178. 兰喜阳. 党政领导干部选拔任用制度改革与完善研究. 北京: 中共中央党校, 2004: 204 [Лань, С. Исследование реформы и совершенствования системы отбора и назначения руководящих кадров партии и правительства / С. Лань. – Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2004. – 204 с.].
 179. 励维志. 中国共产党制度建设史纲. 天津: 天津社会科学院出版社, 1994: 157 [Ли, В. История построения системы Коммунистической партии Китая / В. Ли. – Тяньцзинь: Издательство Тяньцзиньской академии социальных наук, 1994. – 157 с.].
 180. 牟天. 建国以来党的干部制度建设研究. 沈阳: 沈阳师范大学, 2014: 39 [Моу, Т. Исследование построения партийной кадровой системы с

- момента основания Китайской Народной Республики / Т. Моу. – Шэньян: Шэньянский педагогический университет, 2014. – 39 с.].
181. 许连纯. 新时期干部权力监督概论. 中共中央党校, 2001: 251 [Сюй, Л. Введение в надзор за властью кадров в новую эпоху / Л. Сюй. – Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2001. – 251 с.].
 182. 熊芸. 新时代党政干部分类及其选拔任用机制研究. 武汉: 中共湖北省委党校, 2020: 38 [Сюн, Ю. Исследование классификации партийных и государственных кадров и механизма их отбора и назначения в новую эпоху / Ю. Сюн. – Ухань: Хубэйская провинциальная партийная школа Коммунистической партии Китая, 2020. – 38 с.].
 183. 吴瀚飞. 中国公开选拔领导干部制度研究. 北京: 中国社会科学院研究生院, 2001: 151 [У, Х. Исследование системы открытого отбора руководящих кадров в Китае / Х. У. – Пекин: Аспирантура Китайской академии социальных наук, 2001. – 151 с.].
 184. 张志军. 当代中国领导干部管理机制研究. 长春: 吉林大学, 2005: 223 [Чжан, Ч. Исследование механизма управления руководящими кадрами в современном Китае / Ч. Чжан. – Чанчунь: Цзилиньский университет, 2005. – 223 с.].
 185. 张向鸿. 中国党政领导干部选拔任用制度研究. 北京: 中共中央党校, 2014: 195 [Чжан, С. Исследование системы отбора и назначения руководящих кадров партии и правительства Китая / С. Чжан. – Пекин: Партийная школа Центрального комитета Коммунистической партии Китая, 2014. – 195 с.].
- 2.4. Книги, брошюры, рефераты на иностранных языках*
186. 魏茂明, 王守光. 新时期干部教育概论. 北京: 中共中央党校出版社, 2004: 198 [Вэй, М., Ван, Ш. Введение в кадровое образование в новую эпоху / М. Вэй, Ш. Ван. – Пекин: Издательство Центральной партийной школы КПК, 2004. – 198 с.].
 187. 王懂棋. 新中国干部队伍建设制度史. 南京: 江苏人民出版社, 2019: 389 [Ван, Д. История системы формирования кадров в новом Китае / Д. Ван. – Нанкин: Цзянсуское народное издательство, 2019. – 389 с.].
 188. 王旻. 新时期党的干部制度建设. 北京: 中共党史出版社, 2006: 429 [Ван, Я. Строительство партийной кадровой системы в новую эпоху / Я. Ван. – Пекин: Издательство истории КПК, 2006. – 429 с.].
 189. 王洪模. 1949-1989 的中国改革开放历程. 郑州: 河南人民出版社, 2003: 590 [Ван, Х. Процесс реформ и открытости Китая с 1949 по 1989 г. / Х. Ван. – Чжэнчжоу: Народное издательство Хэнани, 2003. – 590 с.].
 190. 戴晓曙. 干部分类考核方法研究. 北京: 党建读物出版社, 2019: 289 [Дай, С. Исследование классифицированных методов оценки кадров / С. Дай. – Пекин: Издательство партийного чтения, 2019. – 289 с.].

191. 中共中央组织部研究室. 干部人事制度改革. 北京: 中国方正出版社, 2011: 503 [Исследовательский офис Организационного отдела Центрального комитета Коммунистической партии Китая. Реформирование системы управления кадрами. – Пекин: Китайское издательство Фанчжэна, 2011. – 503 с.].
192. 中国组织人事报社. 干部考察考核方法新探(2018-2021). 北京: 党建读物出版社, 2022: 384 [Китайская газета организаций и персонала. Новое исследование методов проверки и оценки кадров (2018-2021 гг.). – Пекин: Издательство партийного чтения, 2022. – 384 с.].
193. 劳伦斯·J·彼得, 雷蒙德·赫尔. 彼得原理. 北京: 机械工业出版社, 2013:156 [Питер, Л.Дж., Халл, Р. Принцип Питера / Л.Дж. Питер, Р. Халл. – Пекин: Издательство машиностроительной промышленности, 2013. – 156 с.].
194. 刘峰. 监督的力量. 北京: 人民出版社, 2017: 208 [Лю, Ф. Сила надзора / Ф. Лю. – Пекин: Народное издательство, 2017. – 208 с.].
195. 李建钟. 公共人事变革: 干部人事制度改革论纲. 北京: 中国人事出版社, 2010: 226 [Ли, Ц. Реформа кадровой политики в государственном секторе: наброски по реформе системы управления кадрами / Ц. Ли. – Пекин: Издательство «Кадры Китая», 2010. – 226 с.].
196. 兰小欢. 置身事内: 中国政府与经济发展. 上海: 上海人民出版社, 2021: 340 [Лань, С. Внутри системы: китайское правительство и экономическое развитие / С. Лань. – Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2021. – 340 с.].
197. 聂辉华. 基层中国的运行逻辑. 上海: 上海人民出版社, 2025: 370 [Не, Х. Логика функционирования низового Китая / Х. Не. – Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2025. – 370 с.].
198. 中央党史研究部. 中国共产党新时期简史. 北京: 中共中央党史出版社, 1998: 213 [Отдел исследований истории Центральной партии. Краткая история нового периода Коммунистической партии Китая. – Пекин: Издательство истории партии ЦК КПК, 1998. – 213 с.].
199. 中共中央组织部. 干部人事制度改革. 北京: 中国方正出版社, 2004: 196 [Организационный отдел ЦК Коммунистической партии Китая. Реформирование системы управления кадрами. – Пекин: Китайское издательство Фанчжэна, 2004. – 196 с.].
200. 中共中央组织部, 中共中央党史研究室, 中央档案馆, 编. 中国共产党组织史资料: 第9卷. 北京: 中共党史出版社. 2000: 1267 [Организационный отдел ЦК Коммунистической партии Китая, Исследовательское бюро истории партии при ЦК Коммунистической партии Китая, Центральный архив, изд. Материал об организационной истории Коммунистической партии Китая. – Т. 9. – Пекин: Издательство истории КПК, 2000. – 1267 с.].

201. 中共中央组织部, 中共中央人事部. 中国干部统计五十年. 北京: 党建读物出版社, 1999: 757 [Организационный отдел Центрального комитета Коммунистической партии Китая, Отдел кадров Центрального комитета Коммунистической партии Китая. 50 лет китайской кадровой статистике. – Пекин: Издательство Партийного чтения, 1999. – 757 с.].
202. «当代中国的人事管理»编辑部. 当代中国的人事管理(上). 北京: 当代中国出版社, 1994: 661 [Редакция журнала «Управление кадрами в современном Китае». Управление кадрами в современном Китае. – Ч. 1. – Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. – 661 с.].
203. 中央党校采访实录编辑室. 习近平在正定. 北京: 中共中央党校出版社, 2019: 365 [Редакция документальных интервью Высшей партийной школы при ЦК КПК. Си Цзиньпин в Чжэндине. – Пекин: Издательство Высшей партийной школы при ЦК КПК, 2019. – 365 с.].
204. 徐颂陶, 孙建立. 中国人事制度改革三十年(1978-2008). 北京: 中国人事出版社, 2008: 317 [Сюй, С., Сунь, Ц. Тридцать лет реформы кадровой системы Китая (1978-2008 гг.) / С. Сюй, Ц. Сунь. – Пекин: Издательство «Кадры Китая», 2008. – 317 с.].
205. 吴德贵. 人事管理制度改革与创新. 北京: 党建读物出版社, 2008: 311 [У, Д. Реформа и инновации в системе управления кадрами / Д. У. – Пекин: Издательство Партийного чтения, 2008. – 311 с.].
206. 方振邦, 陈曦. 党政领导干部选拔任用. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 224 [Фан, Ч., Чен, С. Отбор и назначение руководящих кадров партии и правительства / Ч. Фан, С. Чен. – Пекин: Издательство Китайского народного университета, 2019. – 224 с.].
207. 方振邦, 罗海元. 党政领导干部考核评价. 北京: 中国人民大学出版社, 2019: 367 [Фан, Ч., Ло, Х. Оценка и аттестация руководителей партии и правительства / Ч. Фан, Х. Ло. – Пекин: Издательство Китайского народного университета, 2019. – 367 с.].
208. 冯俊. 干部教育培训改革与创新研究. 北京: 人民出版社, 2011: 402 [Фэн, Ц. Исследования реформы и инноваций кадрового образования и обучения / Ц. Фэн. – Пекин: Народное издательство, 2011. – 402 с.].
209. 侯建良. 公务员制度发展纪实. 北京: 中国人事出版社, 2007: 297 [Хоу, Ц. Записка о развитии системы государственной службы / Ц. Хоу. – Пекин: Издательство «Кадры Китая», 2007. – 297 с.].
210. 贺黎, 杨健. 无罪流放: 66位知识分子五七干校告白. 北京: 光明日报出版, 1998: 469 [Хэ, Л., Ян, Ц. Невинный изгнанник: исповедь 66 интеллектуалов в кадровой школе 7 мая / Л. Хэ, Ц. Ян. – Пекин: Издательство Гуанмин Дейли, 1998. – 469 с.].
211. 郝玉明. 干部选拔任用制度发展历程与改革研究. 北京: 经济科学出版社, 2021: 322 [Хао, Ю. Исследование процесса развития и реформы системы отбора и назначения кадров / Ю. Хао. – Пекин: Издательство экономических наук, 2021. – 322 с.].

212. 胡伟. 政府过程. 杭州: 浙江人民出版社, 1998: 415 [Ху, В. Правительственный процесс / В. Ху. – Ханчжоу: Чжэцзянское народное издательство, 1998. – 415 с.].
213. 中央文献研究室. 邓小平年谱: 1975-1997(上). 北京: 中央文献出版社, 2004: 1383 [Литературно-исследовательское управление ЦК Коммунистической партии Китая. Хроника Дэн Сяопина: 1975-1997. – Ч. 1. – Пекин: Центральное литературное издательство, 2004. – 1383 с.].
214. 秦前红, 叶海波. 国家监察制度改革研究. 北京: 法律出版社, 2018: 322 [Цинь, Ц., Е, Х. Исследование реформы государственной системы надзора / Ц. Цинь, Х. Е. – Пекин: Издательство Право, 2018. – 322 с.].
215. 张维为. 这就是中国: 走向世界的中国力量. 上海: 上海人民出版社, 2019: 240 [Чжан, В. Это Китай: китайская сила становится глобальной / В. Чжан. – Шанхай: Шанхайское народное издательство, 2019. – 240 с.].
216. 张亚勇. 新时期干部教育成长与执政党的建设. 天津: 天津人民出版社, 2015: 194 [Чжан, Я. Рост кадрового образования и строительство правящей партии в новую эпоху / Я. Чжан. – Тяньцзинь: Тяньцзиньское народное издательство, 2015. – 194 с.].
217. 张志坚, 苏玉堂等. 当代中国的人事管理(上). 北京: 当代中国出版社, 1994: 458 [Чжан, Ч., Су, Ю. Управление кадрами в современном Китае / Ч. Чжан, Ю. Су. – Т. 1. – Пекин: Издательство «Современный Китай», 1994. – 458 с.].
218. 张全景. 干部人事工作概述. 济南: 山东人民出版社, 1986: 648 [Чжан, Ц. Управление кадрами / Ц. Чжан. – Цзинань: Шаньдунское народное издательство, 1986. – 648 с.].
219. 陈忠, 赵世明. 中国干部选拔任用. 北京: 人民出版社, 2017: 164 [Чен, Ч., Чжао, Ш. Отбор и назначение кадров в Китае / Ч. Чен, Ш. Чжао. – Пекин: Народное издательство, 2017. – 164 с.].
220. 陈凤楼. 中国共产党干部工作史纲. 北京: 党建读物出版社, 2012: 378 [Чэнь, Ф. Очерк истории работы кадров Коммунистической партии Китая / Ф. Чэнь. – Пекин: Издательство Партийного чтения, 2012. – 378 с.].
221. 朱光磊. 当代中国政府过程. 天津: 天津人民出版社, 2008: 352 [Чжу, Г. Правительственный процесс в современном Китае / Г. Чжу. – Тяньцзинь: Тяньцзиньское народное издательство, 2008. – 352 с.].
222. 余兴安. 当代中国人事制度. 北京: 中国社会科学出版社, 2022: 1252 [Ю, С. Современная китайская кадровая система / С. Ю. – Пекин: Издательство общественных наук Китая, 2022. – 1252 с.].
223. 余兴安, 唐志敏. 人事制度改革与人才队伍建设 (1978-2018). 北京: 中国社会科学出版社, 2019: 450 [Ю С., Тан Ч. Реформа кадровой системы и формирование кадрового резерва (1978-2018) / С. Ю, Ч. Тан. – Пекин: Издательство общественных наук Китая, 2019. – 450 с.].

224. Almond, G.A., Powell, G.B., Strøm, K., Dalton, R.J. *Comparative Politics Today: A World View* / G.A. Almond, G.B. Powell, K. Strøm, R.J. Dalton. – 7th ed. – New York: Longman, 2000. – 763 p.
225. Burns, J.P. *The Chinese Communist Party's Nomenklatura System: A Documentary Study of Party Control of Leadership Selection, 1979-1984* (Chinese Studies on China) / J.P. Burns. – Oxford: Routledge, 1989. – 214 p.
226. Bo, Z.Y. *Chinese Provincial Leaders: Economic Performance and Political Mobility since 1949* / Z.Y. Bo. – Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2002. – 198 p.
227. Chun, H.W. *The Rise of Xi Jinping and China's Superpower Future* / H.W. Chun. – N.Y.: Avid Reader Press, 2023. – 465 p.
228. Economy, E. *The Third Revolution. Xi Jinping and the New Chinese State* / E. Economy. – N.Y.: Oxford University Press, 2018. – 343 p.
229. Easton, D. *A Systems Analysis of Political Life* / D. Easton. – New York: Wiley, 1965. – 507 p.
230. Fewsmith, J. *China Since Tiananmen: From Deng Xiaoping to Hu Jintao* / J. Fewsmith. – Cambridge: Cambridge University Press, 2008. – 358 p.
231. Fewsmith J. *Elite politics in contemporary China*. Oxford: Routledge, 2015. 198 p.
232. Guo, Y. *Local Elites in Post-Mao China* / Y. Guo. – Oxford: Routledge, 2018. – 192 p.
233. Kenneth, G.L., David, M.L. *Bureaucracy, Politics, and Decision Making in Post-Mao China* / G.L. Kenneth, M.L. David. – California: University of California Press, 2018. – 282 p.
234. Loeb, J.N. *Hunting Tigers and Swatting Flies: Xi Jinping's Anti-Corruption Campaign* / J.N. Loeb. – Austin: The University of Texas Press, 2014. – 86 p.
235. Lv, X. *Cadres and Corruption: The Organizational Involution of the Chinese Communist Party* / X. Lv. – Stanford: Stanford University Press, 2000. – 368 p.
236. Lieberthal, K.G., Oksenberg, M. *Policy Making in China: Leaders, Structures, and Processes* / K.G. Lieberthal, M. Oksenberg. – Princeton, NJ: Princeton University Press, 1988. – 464 p.
237. Li, C. *Chinese Politics in the Xi Jinping Era: Reassessing Collective Leadership* / C. Li. – Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2016. – 512 p.
238. McCormick, B.L. *Political Reform in Post-Mao China: Democracy and Bureaucracy in a Leninist State* / B.L. McCormick. – California: University of California Press, 2022. – 223 p.
239. Minzner, C. *End of an Era: How China's Authoritarian Revival is Undermining Its Rise* / C. Minzner. – New York: Oxford University Press, 2018. – 255 p.
240. Parris, H.C. *Power and Policy in China* / H.C. Parris. – Pennsylvania: Pennsylvania State University Press, 1975. – 276 p.

241. Landry, P.F. Decentralized Authoritarianism in China: The Communist Party's Control of Local Elites in the Post-Mao Era / P.F. Landry. – New York: Cambridge University Press, 2008. – 295 p.
242. Pei, M.X. China's Crony Capitalism: The Dynamics of Regime Decay / M.X. Pei. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 2016. – 376 p.
243. Robert, A.S. Elites in the People's Republic of China / A.S. Robert. – Washington: University of Washington Press, 1972. – 750 p.
244. Rozelle S., Natalie H. Invisible China: How the Urban-Rural Divide Threatens China's Rise / S. Rozelle, H. Natalie. – Chicago: University of Chicago Press, 2020. – 248 p.
245. The Chinese Communist Party: a 100-Year Trajectory / ed. by J. Doyon and C. Froissart. – Canberra: The Australian National University; Published by ANU Press, 2024. – 454 p.
246. The Political Thought of Xi Jinping / ed. by S. Tsang, O. Cheong. – N.Y.: Oxford University Press, 2024. – 226 p.
247. Terrill, R. Mao : A Biography / R. Terrill. – California: Stanford University Press, 2000. – 576 p.
248. Walder, A.G. The Party Elite and China's Trajectory of Change / A.G. Walder. – Oxford: Routledge, 2006. – 17 p.
249. Wang, T. Cadre training and government-to-government collaborations: governance knowledge transfer from Singapore to China / T. Wang. – Oxford: Routledge, 2020. – 15 p.
250. Wedeman, A. Double Paradox: Rapid Growth and Rising Corruption in China / A. Wedeman. – Ithaca, NY: Cornell University Press, 2012. – 257 p.

2.5. Научные статьи на иностранных языках

251. 王永华. 文革后期落实干部政策始末 // 文史精华. 2012 (03): 14-21+1 [Ван, Ю. Весь процесс реализации кадровой политики в поздний период «культурной революции» / Ю. Ван // Очерк литературы и истории. – 2012. – № 3. – С. 14-21+1].
252. 王力. 开启当代中国政治体制改革的伟大文献 // 政治学研究. 2010(04): 25-32 [Ван, Л. Великий документ, открывший реформу политической системы в современном Китае / Л. Ван // Политические исследования. – 2010. – № 4. – С. 25-32].
253. 王浦劬, 汤彬. 当代中国治理的党政结构与功能机制分析 // 中国社会科学. 2019 (09):4-24+204 [Ван, П., Тан, Б. Анализ партийно-государственной структуры и функциональных механизмов управления в современном Китае / П. Ван, Б. Тан // Китайские социальные науки. – 2019. – № 9. – С. 4–24 + 204].
254. 王清涛. 论习近平治国理政思想科学体系的层次结构 // 当代世界与社会主义. 2016 (3): 78–85 [Ван, Ц. Об уровневой структуре научной системы идей Си Цзиньпина о государственном управлении / Ц. Ван // Современный мир и социализм. – 2016. – № 3. – С. 78–85].

255. 王婷, 双传学. 党和国家机构改革的制度溯源及其运行逻辑 // 中国行政管理. 2021 (9): 6–11 [Ван, Т., Шуан, Ч. Институциональные истоки и логика функционирования реформы партийных и государственных органов / Т. Ван, Ч. Шуан // Китайское административное управление. – 2021. – № 9. – С. 6–11].
256. 郭娅, 徐学初, 郭生春. 邓小平与建国初期大西南党的干部队伍建设 // 西南民族大学学报(人文社科版), 2004 (07): 39-48 [Го, Я., Сюй, С., Го, Ш. Дэн Сяопин и формирование партийных кадров на Великом Юго-Западе в первые периоды становления государства / Я. Го, С. Сюй, Ш. Го // Журнал Юго-Западного университета для национальностей (издание по гуманитарным и социальным наукам). – 2004. – № 7. – С. 39-48].
257. 杜祥培. 成功执政的秘密武器 – 干部教育 // 中国领导科学. 2019 (04): 44-48 [Ду, С. Секретное оружие успешного управления – образование кадров / С. Ду // Китайская наука лидерства. – 2019. – № 4. – С. 44-48].
258. 邓礼峰. «三支两军»述论 // 当代中国史研究. 2001 (06): 39-52 [Дэн, Л. Рецензия на «Сан Чжи Лян Цзюнь» / Л. Дэн // Исследование современной китайской истории. – 2001. – № 6. – С. 39-52].
259. 蒯正明. 九十年来中国共产党干部制度建设的探索历程与基本经验 // 社会主义研究. 2011 (03): 84-88 [Куай, Ч. Процесс исследования и основной опыт построения кадровой системы Коммунистической партии Китая за последние 90 лет / Ч. Куай // Социалистические исследования. – 2011. – № 3. – С. 84-88].
260. 蒯正明. 习近平关于全面从严治党思想研究 // 中国特色社会主义研究. 2015 (2): 19–25 [Куай, Ч. Исследование идей Си Цзиньпина о всестороннем строгом внутрипартийном управлении / Ч. Куай // Исследования социализма с китайской спецификой. – 2015. – № 2. – С. 19–25].
261. 李志, 兰庆庆, 何世春. 习近平关于新时代干部队伍建设论述的思想蕴涵 // 重庆大学学报(社会科学版). 2018. 24 (06): 181-189 [Ли, Ч., Лан, Ц., Хэ, Ш. Идеологические последствия высказываний Си Цзиньпина о формировании кадров в новую эпоху / Ч. Ли, Ц. Лан, Ш. Хэ // Журнал Чунцинского университета (издание по общественным наукам). – 2018. – Т. 24. – № 6. – С. 181-189].
262. 李振, 刘治. 中国干部交流机制的历史演进与运行逻辑 – 以 1101 位省部级领导干部任职经历为案例 // 中国政治学. 2018 (02):168-184+260-261 [Ли, Ч., Лю, Ч. Историческая эволюция и операциональная логика механизма обмена кадрами в Китае: исследование опыта службы 1101 руководящего кадра провинциального и министерского уровня / Ч. Ли, Ч. Лю // Китайская политология. – 2018. – № 2. – С. 168-184+260-261].
263. 李莉, 廖志豪 // 干部激励制度变迁的逻辑阐释与新时代趋向探论 // 理论导刊. 2025 (01): 4-11 [Ли, Л., Ляо, Ч. Логическое объяснение

- изменений в системе стимулирования кадров и исследование тенденций новой эпохи / Л. Ли, Ч. Ляо // Журнал теории. – 2025. – № 1. – С. 4-11].
264. 李源潮. 在解放思想改革创新中不断开创组织工作新局面 // 党建研究. 2008 (12): 4-16 [Ли, Ю. Непрерывное создание новой ситуации в организационной работе по раскрепощению ума, реформированию и инновациям / Ю. Ли // Исследование партийного строительства. – 2008. – № 12. – С. 4-16].
265. 李晓园, 钟伟. 中国治贫 70 年: 历史变迁、政策特征、典型制度与发展趋势 – 基于各时期典型扶贫政策文本的 NVivo 分析 // 青海社会科学. 2020 (01): 95-108 [Ли, С., Чжун, В. 70 лет борьбы с бедностью в Китае: исторические изменения, особенности политики, типичные системы и тенденции развития – анализ NVivo на основе типичных текстов политики борьбы с бедностью разных периодов / С. Ли, В. Чжун // Цинхайские социальные науки. – 2020. – № 1. – С. 95-108].
266. 李志, 布润, 李安然. 基层公务员职业认同特征及其对工作绩效与离职倾向的影响研究 // 重庆大学学报(社会科学版). 2020 (03):176-188 [Ли, Ч., Бу, Ж., Ли, А. Исследование особенностей профессиональной идентичности рядовых государственных служащих и её влияния на производительность труда и текучесть кадров / Ч. Ли, Ж. Бу, А. Ли // Журнал Чунцинского университета (издание по общественным наукам). – 2020. – № 3. – С. 176-188].
267. 罗国亮, 赵铮. 新中国 60 年来干部考核制度的历史演变 // 中共贵州省委党校学报. 2009 (05): 7-10 [Лю, Г., Чжао, Ч. Историческая эволюция системы оценки кадров в Новом Китае за последние 60 лет / Г. Лю, Ч. Чжао // Журнал партийной школы Гуйчжоуского провинциального комитета Коммунистической партии Китая. – 2009. – № 5. – С. 7-10].
268. 刘旭涛. 改革开放 40 年干部考核制度改革的回顾与展望 // 中国党政干部论坛. 2018 (07): 23-26 [Лю, С. Обзор и перспективы реформы системы оценки кадров за 40 лет реформ и открытости / С. Лю // Китайский форум партийных и государственных кадров. – 2018. – № 7. – С. 23-26].
269. 蓝志勇, 胡威. 改革开放 40 年我国干部选拔任用制度改革的历程与思考 // 中国党政干部论坛. 2018 (07): 18-22 [Лань, Ч., Ху, В. Процесс и размышления о реформе системы отбора и назначения кадров в моей стране за последние 40 лет реформ и открытости / Ч. Лань, В. Ху // Китайский форум партийных и государственных кадров. – 2018. – № 7. – С. 18-22].
270. 梁妍慧. 问责制 – 深化党政领导干部监督管理的重要一环 // 中国党政干部论坛. 2004 (09): 7-9 [Лян, Я. Система подотчетности – важная часть углубления надзора и управления руководящими кадрами партии и правительства / Я. Лян // Китайский форум партийных и государственных кадров. – 2004. – № 9. – С. 7-9].

271. 梁丽芝, 凌佳亨. 新时代党和国家机构改革: 理论逻辑与鲜明特点 // 中国行政管理. 2019 (10): 149–151 [Лян, Л., Лин, Ц. Реформа партийных и государственных органов в новую эпоху: теоретическая логика и отличительные особенности / Л. Лян, Ц. Лин // Китайское административное управление. – 2019. – № 10. – С. 149–151].
272. 苗月霞. 中华人民共和国人事制度 70 年: 回顾与展望 // 中国人事科学. 2020 (01): 4–17 [Мяо, Ю. 70 лет кадровой системе Китайской Народной Республики: обзор и перспективы / Ю. Мяо // Китайская кадровая наука. – 2020. – № 1. – С. 4–17].
273. 苗月霞. 中国共产党的干部管理制度: 回顾与展望 // 北方论丛, 2022 (01): 95–105 [Мяо, Ю. Система управления кадрами Коммунистической партии Китая: обзор и перспективы / Ю. Мяо // Северный форум. – 2022. – № 1. – С. 95–105].
274. 穆敏. 我国干部人事制度改革的历史回顾与前瞻 // 理论学刊. 2003 (01): 70–72 [Му, М. Исторический обзор и перспективы реформы кадровой системы КНР / М. Му // Теоретический журнал. – 2003. – № 1. – С. 70–72].
275. 马丽. 党的干部考核制度发展的五重维度 // 理论视野. 2021 (03): 73–79 [Ма, Л. Пять измерений развития системы оценки партийных кадров / Л. Ма // Теоретическая перспектива. – 2021. – № 3. – С. 73–79].
276. 莫东林. 习近平总书记关于坚持和加强党中央集中统一领导的重要论述探析 // 治理现代化研究. 2026 (4): 5–15 [Мо, Д. К анализу важных положений Генерального секретаря Си Цзиньпина о сохранении и укреплении централизованного и единого руководства ЦК КПК / Д. Мо // Исследования модернизации управления. – 2026. – № 4. – С. 5–15].
277. 中共吉林省委组织部. 坚持«一推双考», 公开选拔领导干部 // 科学社会主义. 1994 (03): 26–30 [Орготдел Цзилиньского провинциального комитета Коммунистической партии Китая настаивает на открытом отборе руководящих кадров // Научный социализм. – 1994. – № 3. – С. 26–30].
278. 盘和林, 黄洪燕. 再小的权力也要有监督 // 中国纪检监察. 2018 (07): 46–47 [Пан, Х., Хуан, Х. Даже самая незначительная власть должна подлежать надзору / Х. Пан, Х. Хуан // Китайская дисциплинарная инспекция и надзор. – 2018. – № 7. – С. 46–47].
279. 薛立强. 新中国 70 年干部人事制度的发展历程与基本经验 // 学习与探索. 2019 (08): 65–72 [Сюэ, Л. Процесс развития и базовый опыт 70-летней кадровой системы в Новом Китае / Л. Сюэ // Обучение и исследование. – 2019. – № 8. – С. 65–72].
280. 宋伟. 反跨境腐败法: 深化反腐败国际合作的重要支撑 // 人民论坛. 2024 (16): 62–65 [Сун, В. Законодательство по борьбе с трансграничной коррупцией: важная опора для углубления международного

- сотрудничества в области борьбы с коррупцией / В. Сун // Народный форум. – 2024. – № 16. – С. 62-65].
281. 邢小强, 薛飞, 涂俊. 包容性创新理论溯源, 主要特征与研究框架 // 科技进步与对策. 2015 (04): 1-5 [Син, С., Сюэ, Ф., Ту, Ц. Истоки, основные характеристики и исследовательская основа теории инклюзивных инноваций / С. Син, Ф. Сюэ, Ц. Ту // Технологический прогресс и контрмеры. – 2015. – № 4. – С. 1-5].
282. 徐湘林. 后毛时代的精英转换和依附性技术官僚的兴起 // 战略与管理. 2001 (6): 65-76 [Сюй, С. Смена элиты в постмаоистскую эпоху и подъем зависимой бюрократии / С. Сюй // Стратегия и управление. – 2001. – № 6. – С. 65–76].
283. 孙芳, 王琼琪. 习近平全面深化改革思想的协同性逻辑探析 // 华北电力大学学报(社会科学版). 2024 (1): 9–15 [Сунь, Ф., Ван, Ц. Логика согласованности в идеях Си Цзиньпина о всестороннем углублении реформ / Ф. Сунь, Ц. Ван // Вестник Северокитайского электроэнергетического университета (общественные науки). – 2024. – № 1. – С. 9–15].
284. 陶然, 苏福兵, 陆曦, 朱昱铭. 经济增长能够带来晋升吗? – 对晋升锦标赛理论的逻辑挑战与省级实证重估 // 管理世界. 2010 (12): 13-26 [Тао, Р., Су, Ф., Лу, С., Чжу, Ю. Может ли экономический рост привести к продвижению? – Логический вызов теории турнира за продвижение и провинциальная эмпирическая переоценка / Р. Тао, Ф. Су, С. Лу, Ю Чжу // Менеджмент. – 2010. – № 12. – С. 13-26].
285. 郝玉明. 党政干部选拔任用 70 年: 制度演进与改革成效 // 天津行政学院学报. 2020. 22 (06): 32-41 [Хао, Ю. Отбор и назначение партийных и государственных кадров на 70 лет: эволюция системы и эффект реформ / Ю. Хао // Журнал Тяньцзиньского административного колледжа. – 2020. – Т. 22. – № 6. – С. 32-41].
286. 郝玉明. 公务员职务与职级并行的概念界定和试点评估 // 中国人事科学. 2019 (04): 4-11 [Хао, Ю. Концептуальное определение и пилотная оценка системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе / Ю. Хао // Китайская кадровая наука. – 2019. – № 4. – С. 4-11].
287. 胡税根, 王汇宇, 莫锦江. 我国事业单位改革政策发展研究 // 北京行政学院学报, 2018 (02): 36-43 [Ху, Ш., Ван, Х., Мо, Ц. Исследование развития политики реформ китайских бюджетных учреждений / Ш. Ху, Х. Ван, Ц. Мо // Журнал Пекинского института администрации. – 2018. – № 2. – С. 36-43].
288. 胡威, 蓝志勇. 中华人民共和国公务员法十年回顾, 思考与展望 // 南京社会科学, 2018 (01): 77-83 [Ху, В., Лань, Ч. Обзор за десять лет, размышления и перспективы закона о государственных служащих КНР / В. Ху, Ч. Лань // Нанкинские социальные науки. – 2018. – № 1. – С. 77-83].

289. 何宪. 公务员职务与职级并行制度研究 // 中国行政管理. 2016 (09): 12-17 [Хэ, С. Исследование системы параллельных должностей и служебных рангов в государственной службе / С. Хэ // Китайское административное управление. – 2016. – № 9. – С. 12-17].
290. 何虎生, 高峰. 新时代干部队伍能力建设研究 // 中国特色社会主义研究. 2021 (2): 103–108 [Хэ, Х., Гао, Ф. Исследование формирования потенциала кадрового корпуса в новую эпоху / Х. Хэ, Ф. Гао // Исследования социализма с китайской спецификой. – 2021. – № 2. – С. 103–108].
291. 侯建良, 李飞. 公务员法大释疑 // 瞭望新闻周刊. 2005 (46): 18-22 [Хоу, Ц., Ли, Ф. Толкование закона о государственной службе / Ц. Хоу, Ф. Ли // Еженедельные новости Ляован. – 2005. – № 46. – С. 18-22].
292. 屈晓东. 新时代干部分类考核机制创新的原则, 方法与路径 // 领导科学. 2019 (14): 41-43 [Цюй, С. Принципы, методы и пути совершенствования механизма оценки классификации кадров в новую эпоху / С. Цюй // Наука о лидерстве. – 2019. – № 14. – С. 41-43].
293. 季乃礼, 张金城. 中国党政干部的双轨流动与转换机制 // 北京行政学院学报. 2022 (02): 30-38 [Цзи, Н., Чжан, Ц. Механизм двойной мобильности и конверсии партийных и государственных кадров Китая / Н. Цзи, Ц. Чжан // Журнал Пекинского института администрации. – 2022. – № 2. – С. 30-38].
294. 季乃礼, 张金城. 培养式选拔: 干部晋升的一种解释框架 // 行政论坛. 2022 (01): 100-110 [Цзи, Н., Чжан, Ц. Продвижение через воспитание: пояснительная схема продвижения кадров / Н. Цзи, Ц. Чжан // Административный форум. – 2022. – № 1. – С. 100-110].
295. 句华. 中国公务员录用制度的发展历程与变革趋势 // 行政管理改革. 2019 (09): 56-64 [Цзюй, Х. История развития и тенденции реформирования системы приема на государственную службу в Китае / Х. Цзюй // Административная реформа. – 2019. – № 9. – С. 56-64].
296. 蒋立山. 若干国家«腐败高发期»的简单比较 – 以工业化城市化为历史坐标的腐败治理研究 // 董必武法学思想与中国特色社会主义法治理论研究文集 (2018 年卷). 2017: 379-402 [Цзян, Л. Сравнительное исследование «периодов высокой распространенности» коррупции в нескольких странах: анализ управления коррупцией с использованием индустриализации и урбанизации в качестве исторических координат / Л. Цзян // Избранные статьи о правовой мысли Дун Биу и теории верховенства права с китайской спецификой. – 2017. – С. 379-402].
297. 曾雪莲, 李志更, 苗月霞, 等. 构建新时代好干部能力素质框架的地方经验 – 基于 S 市 469 位优秀干部基础数据的实证研究 // 中国人事科学. 2024 (02): 1-11 [Цзэн, С., Ли, Ч., Мяо, Ю. Местный опыт построения системы компетенций хороших кадров в новую эпоху – эмпирическое исследование на основе базовых данных 469 отличных кадров в городе С

- / С. Цзэн, Ч. Ли, Ю. Мяо // Китайская кадровая наука. – 2024. – № 2. – С. 1-11].
298. 纪光欣, 孔敏. 党的政治领导力: 概念建构、思想内涵与创新维度——习近平新时代党的政治领导力重要论述研究 // 中国石油大学学报(社会科学版). 2021 (2): 88–93 [Цзи, Г., Кун, М. Политическое лидерство партии: формирование понятия, идейное содержание и направления развития – исследование важных положений Си Цзиньпина о политическом лидерстве партии в новую эпоху / Г. Цзи, М. Кун // Вестник Китайского нефтяного университета (общественные науки). – 2021. – № 2. – С. 88–93].
 299. 张梅. 建党百年来干部人事制度的发展历程, 基本经验与改革路径 // 中共济南市委党校学报. 2021 (05): 5-9 [Чжан, М. Процесс развития, основной опыт и путь реформирования кадров и кадровой системы с момента основания партии / М. Чжан // Журнал партийной школы Цзинаньского городского комитета Коммунистической партии Китая. – 2021. – № 5. – С. 5-9].
 300. 张亚勇. 干部制度改革 30 年的成功实践及主要经验 // 理论探讨. 2009 (02): 118-122 [Чжан, Я. Успешная практика и основной опыт реформирования кадровой системы за последние 30 лет / Я. Чжан // Теоретическая дискуссия. – 2009. – № 2. – С. 118-122].
 301. 张柏林. 关于公务员法的几个问题 // 国家行政学院学报. 2006 (03): 17-20+38 [Чжан, Б. Некоторые вопросы законодательства о государственных служащих / Б. Чжан // Журнал Национальной школы администрации. – 2006. – № 3. – С. 17-20+38].
 302. 张杰. 公推公选的政治学解读 // 中国人才. 2008 (23): 70-71 [Чжан, Ц. Политологическая интерпретация открытого отбора / Ц. Чжан // Китайские таланты. – 2008. – № 23. – С. 70-71].
 303. 张怀印. 19 世纪英国治理选举舞弊现象的法律规制及其借鉴 // 湖南科技大学学报(社会科学版). 2008 (02): 67-70 [Чжан, Х. Правовое регулирование борьбы с мошенничеством на выборах в Великобритании в XIX веке и его применение / Х. Чжан // Журнал Хунаньского университета науки и технологий (издание по социальным наукам). – 2008. – № 2. – С. 67-70].
 304. 周黎安. 中国地方官员的晋升锦标赛模式研究 // 经济研究. 2007 (7): 36-50 [Чжоу, Л. Исследование модели турниров по продвижению местных чиновников в Китае / Л. Чжоу // Экономические исследования. – 2007. – № 7. – С. 36-50].
 305. 陈潭, 刘兴云. 锦标赛体制, 晋升博弈与地方剧场政治 // 公共管理学报. 2011. 8 (02): 21-33+125 [Чэнь, Т., Лю, С. Система турниров, игра на повышение и политика местного театра / Т. Чэнь, С. Лю // Журнал государственного управления. – 2011. – Т.8. – № 2. – С. 21-33+125].
 306. 盛明科, 蔡振华. 改革开放 40 年来干部考核制度的历史变迁及其逻辑 // 湖南社会科学. 2018(05): 34-39 [Шэн, М., Цай, Ч. Исторические

- изменения и логика системы оценки кадров за последние 40 лет реформ и открытости / М. Шэн, Ч. Цай // Хунаньские общественные науки. – 2018. – № 5. – С. 34-39].
307. 俞可平. 中共的干部教育与国家治理 // 中共浙江省委党校学报. 2014. 30 (03): 5-11 [Ю, К. Образование кадров КПК и государственное управление / К. Ю // Журнал партийной школы провинциального комитета КПК Чжэцзян. – 2014. – Т. 30. – № 3. – С. 5-11].
 308. 杨凤城. 《文革》时期知识分子的两部分与双重角色 // 党史研究与教学. 2010 (04): 26-33 [Ян, Ф. Две части и двойная роль интеллектуалов в период «культурной революции» / Ф. Ян // Исследования и преподавание истории партии. – 2010. – № 4. – С. 26-33].
 309. Ahlers, A.L., Schubert, G. Nothing New Under «Top-Level Design»? A Review of the Conceptual Literature on Local Policymaking in China / A.L. Ahlers, Schubert G. // Issues and Studies. – 2022. – Т. 58. – № 1. – P. 1-34.
 310. Brødsgaard, K.E. Moving ahead in China: State-owned enterprises and elite circulation / K.E. Bradsgaard // China: An International Journal. – 2020. – Т. 18. – № 1. – P. 107-122.
 311. Chen, M. «Innocent Young Girls»: The Search for Female Provincial Leaders in China / M. Chen // The China Quarterly. – 2022. – № 251. – P. 751-775.
 312. Chen, S.H., Martin, R. Reconciling the Conflicting Narratives on Poverty in China / S.H. Chen, R. Martin // Journal of Development Economics. – 2021. – Vol. 153, November, Article 102711.
 313. Carothers, C., Zhang, Z. From Corruption Control to Everything Control: The Widening Use of Inspections in Xi's China / C. Carothers, Z. Zhang // Journal of Contemporary China. – 2023. – Т. 32. – № 140. – P. 225-242.
 314. Fisman, R., Shi, J., Wang, Y. Social Ties and the Selection of China's Political Elite / R. Fisman, J. Shi, Y. Wang // American Economic Review. – 2020. – Т. 110. – № 6. – P. 1752-1781.
 315. Gardner, A. A Majority of Gop Nominees Deny or Question The 2020 Election Results / A. Gardner // The Washington Post. URL:<https://www.washingtonpost.com/nation/2022/10/06/elections-deniers-midterm-elections-2022> (дата обращения: 19.11.2022).
 316. Hou, L., Liu, M., Zhang, D. Top-down Accountability, Social Unrest, and Anticorruption in China / L. Hou, M. Liu, D. Zhang // The American Review of Public Administration. – 2022. – Т. 52. – № 6. – P. 423-438.
 317. Jia, L. Loyalty and Competence: The Political Selection of Local Cadres in China / L. Jia // The China Quarterly. – 2022. – № 251. – P. 726-750.
 318. Jia, R.X., Masayuki, K., David, S. Political Selection in China: The Complementary Roles of Connections and Performance / R.X. Jia, K. Masayuki, S. David // Review of Economic Studies. – 2015. – Т. 82. – № 2. – P. 714-741.

319. Kou, C., Tsai, W. Dual Elite Recruitment Logic and Political Manipulation under Xi Jinping / C. Kou, W. Tsai // *Issues and Studies*. – 2021. – Т. 57. – № 4. – P. 1-20.
320. Li, C., White, L. Elite Transformation and Modern Change in Mainland China and Taiwan: Empirical Data and the Theory of Technocracy / C. Li, L. White // *China Quarterly*. – 1990. – № 121. – P. 1–35.
321. Martinez-Bravo, M., Padró i Miquel, G., Qian, N. The Rise and Fall of Local Elections in China / M. Martinez-Bravo, G. Padry i Miquel, N. Qian // *American Economic Review*. – 2022. – Т. 112. – № 9. – P. 2921-2958.
322. Wang, Y. Blood is Thicker than Water: Elite Kinship Networks and State Building in Imperial China / Y. Wang // *American Political Science Review*. – 2022. – Т. 116. – №3. – P. 896-910.
323. Wu, S., Christensen, T. Corruption and Accountability in China's Rural Poverty Governance: Main Features from Village and Township Cadres / S. Wu, T. Christensen // *International Journal of Public Administration*. – 2021. – Т. 44. – № 16. – P. 1383-1393.
324. Wang, Z. The Elusive Pursuit of Incentive Systems: Research on the Cadre Management Regime in Post-Mao China / Z. Wang // *Journal of Chinese Political Science*. – 2021. – Т. 26. – № 3. – P. 573-592.
325. Wong, M.Y. Performance, Factions, and Promotion in China: The Role of Provincial Transfers / M.Y. Wong // *Journal of Chinese Political Science*. – 2022. – Т. 27. – № 1. – P. 41-75.
326. Walker, B. How Liz Truss Became the Most Unpopular Prime Minister in History / B. Walker // *The New Statesman*. URL:<https://www.newstatesman.com/chart-of-the-day/2022/10/liz-truss-approval-rating-popularity-prime-minister> (дата обращения: 20.11.2022).
327. Shih, V., Adolph, C., Liu, M.X. Getting Ahead in the Communist Party: Explaining the Advancement of Central Committee Members in China / V. Shih, C. Adolph, M.X. Liu // *American Political Science Review*. – 2012. – Т. 106. – № 1. – P. 166–187.
328. Zhang, Y. «Promotion tournament 2.0»: Why Local Cadres Expand Health – Care Provision in China / Y. Zhang // *Governance*. – 2020. – Т. 33. – № 4. – P. 897-914.
329. Zhang, W. Meritocracy Versus Democracy / W. Zhang // *The New York Times*. URL:<https://www.nytimes.com/2012/11/10/opinion/meritocracy-versus-democracy.html?auth=login-google1tap&login=google1tap> (дата обращения: 08.05.2018).