
Влияние рекрутирования на сходство биографий высших федеральных чиновников

Г.А. БОРЩЕВСКИЙ*

***Георгий Александрович Борщевский** – доктор политических наук, государственный советник РФ, доцент, профессор, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, borshchevskiy-ga@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9099-9847>

Цитирование: Борщевский Г.А. (2026) Влияние рекрутирования на сходство биографий высших федеральных чиновников // Мир России. Т. 35. № 1. С. 140–159. DOI: 10.17323/1811-038X-2026-35-1-140-159

Аннотация

Исследуемая проблема характеризуется противоречием между формальным неполитическим статусом высокопоставленных государственных служащих и их реальным влиянием на выработку и реализацию государственной политики. Оставаясь в тени, высшие чиновники входят в элиту общества, что делает их объектом исследований в рамках социологии элит и социологии бюрократии. Статья фокусируется на оценке сходства биографий высших чиновников в федеральных органах исполнительной власти (ФОИВ). Исследовательский вопрос заключается в том, при каком способе рекрутирования биографии наиболее гомогенны. Данные и материалы исследования представлены массивом биографических характеристик 1040 высших государственных служащих (руководителей ФОИВ, их заместителей и начальников крупных структурных подразделений), собранных на официальных сайтах в 2024 г. Для оценки динамики проведен вторичный анализ аналогичных данных, собранных автором в 2016 г.

В результате исследования разработан новый методологический инструмент – индекс сходства, рассчитываемый как уровень совпадения ключевых биографических характеристик глав ведомства и их подчиненных. Выяснено, что к карьере министра ближе его заместители, чем остальные нижестоящие руководители; в отраслевых ведомствах соответствие в среднем ниже, чем в органах общей компетенции; значения индекса внутри министерства выше, чем между ним и подведомственными органами. Установлено, что численность сотрудников не оказывает определяющего влияния на уровень сходства биографий в ведомстве, при этом наблюдается снижение значений индекса в большинстве ведомств с течением времени.

Предложены модели рекрутирования государственных служащих, корреспондирующие с тремя ключевыми теориями бюрократии: административная модель – с «веберовской» бюрократией, профессиональная модель – с «новым государственным менеджментом»,

Статья поступила в редакцию в сентябре 2025 г.

политическая модель – с общественно-государственным управлением (*Good Governance*). Все модели на практике применяются параллельно. В ведомствах, руководители которых имеют административный или политический тип рекрутирования, сходство биографий выше, а министры с профессиональным типом карьеры реже подбирают сотрудников с похожими на себя биографиями. Используемые методы повышают теоретическую обоснованность эмпирических наблюдений бюрократии, а полученные результаты могут быть использованы для совершенствования кадровой политики в системе государственной службы.

Ключевые слова: бюрократия, государственная служба, административная элита, рекрутирование, карьера, меритократия, неопатримониализм

Введение

Социология бюрократии – хорошо разработанная область с собственными теориями среднего уровня и большим массивом эмпирических данных из разных стран. Приоритет в исследованиях уделяется высшему звену государственной бюрократии в исполнительной власти [Мещерякова, Крыштановская 2023; Borshchevskiy 2024; Тев 2025]. Такое внимание объясняется противоречием между формальным неполитическим статусом этих лиц и их реальным влиянием на разработку и реализацию государственной политики, что представляет научную проблему, известную со времен Карла Маркса, Макса Вебера и Мишеля Крозье.

Нам по-прежнему «мало что известно о характере взаимодействия между неформальными сетями и формальными иерархиями» [Melnikov 2023, p. 1503]. Российское законодательство содержит принципы меритократического найма и продвижения на государственной службе, но предусматривает исключения, главным образом на должностях руководителей и их помощников, что дает основания говорить о неопатримониальном характере российской бюрократии.

В этой статье мы оцениваем сходство биографий руководителей федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ) и их подчиненных. Исследовательский вопрос состоит в том, при каком способе рекрутирования общность биографий наиболее выражена. Для ответа требовалось,

- во-первых, разработать индекс сходства – измерительный инструмент для оценки соответствия биографий руководителей и их ближайших сотрудников;
- во-вторых, предложить модели рекрутирования высших государственных служащих, опирающиеся на ключевые теории бюрократии, и операционализировать эти модели с помощью доступных биографических данных о действующих чиновниках;
- в-третьих, определить уровень взаимного соответствия биографий и сделать предположение о влияющих факторах (модели рекрутирования).

Решение указанных задач будет способствовать уточнению научных представлений о современной административной элите. По мнению автора, это имеет известное теоретическое значение как новая методика для проверки теоретических предположений, а также будет полезно для повышения качества управления и обоснованности кадровых решений.

Теоретические рамки исследования

Взаимодействия бюрократии и общества описывают несколько концепций, каждой из которых посвящена объемная литература (обзор см.: [Борщевский 2022]). Наиболее известны теория рациональной бюрократии Макса Вебера и Вудро Вильсона, в рамках которой государственная служба отделена от политики и направлена на четкое следование инструкциям; «новый государственный менеджмент», яркими теоретиками которого были Кристофер Худ и Уильям Нисканен, делавшие акцент на оказании государством услуг и заимствовании успешных практик из бизнеса; парадигма общественно-государственного управления (*Good Governance*), в основе которой лежит подотчетность власти обществу и развитие горизонтальных связей. Реакцией на турбулентность постковидной эпохи стала теория устойчивого (*robust*) управления с ситуативными реакциями на любые вызовы ради выживания социальной системы [Ansell, Sørensen, Torfing 2023].

Иную исследовательскую оптику предлагают теории элит. Согласно позиционному (институциональному) подходу [Миллс 2007], все лица, занимающие руководящие должности, входят в элиту. В российской социологии для обозначения высших государственных служащих используется термин «административная» или «политико-административная элита» [Тев 2025]. В рамках десизинного (структурно-функционального) подхода элитой считаются лица, реально принимающие решения. Школа Вильфредо Парето (ценностный, альтиметрический подход) к элите относит лучших представителей общества, например, обладающих самым качественным образованием [Мецержкова, Крыштановская 2023]. Последователи Гаэтано Моски, напротив, утверждают, что элита – это замкнутый слой с отрицательным отбором; Роберт Патнем на этой основе сформулировал закон восходящей диспропорции, согласно которому бассейн рекрутирования сокращается с ростом должности, то есть на высший уровень попадают лишь выходцы из элитных групп [Putnam 1977].

Отношения внутри бюрократии описывает теория принципала и агента: неравный доступ к ресурсам ставит младших по статусу (агент, клиент) в зависимость от старших (принципал, патрон), и несколько принципалов конкурируют за властный ресурс, опираясь на своих агентов. В этой связи интересны идеи о рекрутировании бюрократии, где на одном полюсе находится кадровый патронаж (патронат), восходящий к теории социальных сетей и осуществляемый по принципу родства (непотизм), дружбы (кронизм), этноса (клан), экономического статуса (классовый отбор), политических взглядов (партийная номенклатура) или личной преданности (клиентела). Генри Хейл выделил пять типов патронатных связей, характерных для России, – рождение и взросление в одном районе, семейные узы, дружба, общее место образования и совместная работа [Hale 2017]. Распространенность патроната чаще оценивается негативно, так как «приводит к снижению интеллектуального потенциала и нравственных качеств власти» [Юревич 2017, с. 88]. Но есть также мнение, что взаимное доверие начальника и подчиненного требует меньше времени на формальные согласования [Гвоздева 2007], что повышает действенность управленческой команды [Ведяшкин, Глухов 2023].

Противоположный полюс представлен теорией меритократии, соотносимой с рационально-легальным типом господства по М. Веберу, где отбор основан

исключительно на личных деловых качествах, определяемых в ходе формализованных процедур (конкурс, аттестация).

Промежуточное место между полюсами занимает неопатримонализм, в рамках которого формальные институты и процедуры сочетаются с неформальными практиками [Eisenstadt 1973].

Практическую имплементацию указанные теории находят в различных классификациях бюрократов по каналам рекрутирования, например:

- активисты партий, эксперты-технократы, профессиональные бюрократы-аппаратчики, личные доверенные лица (агенты) политиков [Panizza et al. 2019];
- патронаж, меритократия и их гибрид, то есть сочетание политической лояльности и профессиональной экспертизы [Mamshae 2025];
- партии, административно-бюрократический аппарат и система образования (профессиональный трек) [Гаман-Голутвина, Соловьева 2021].

Принципиальное сходство между указанными классификациями имеет методологическое значение для выработки моделей рекрутирования, описанных в следующей части статьи.

Рекрутированию высших федеральных государственных служащих в России посвящено немало исследований. В одном из них выявлены случаи пересечения министров и подчиненных им чиновников в предшествующей бизнес-карьере [Fortescue 2020], в другом сравниваются отдельные показатели биографий руководителей ФОИВ и их заместителей [Мещерякова, Крыштановская 2023], в третьем утверждается, что министр нередко приводит с собой коллег с предыдущей работы [Тев 2025]. Насколько известно, попытки оценить и измерить уровень сходства биографий чиновников в широких масштабах ранее не предпринимались.

В отдельных работах описываются способы формализации малозаметных политических влияний на кадровые назначения чиновников. Так, Константин Мельников предложил индекс патронажной связи, учитывающий период совместной работы и факт повышения одного актора благодаря другому [Melnikov 2023]. Зарубежные авторы рассчитали индекс политизации высших государственных служащих ряда стран, учитывающий такие факторы, как ротация после выборов, опыт политической деятельности, контакты с политиками [Meyer-Sahling, Venn 2012]. Подобные инструменты использованы при разработке индекса сходства, речь о котором пойдет далее.

Данные, методы и гипотезы исследования

Существуют три типа ФОИВ – федеральные министерства, федеральные службы и федеральные агентства. Министерства «силового» блока подчинены Президенту РФ, а социальные и экономические – Правительству РФ. Часть служб и агентств подведомственны министерствам, а другие напрямую контролируются Президентом или Правительством.

Руководящий состав ведомств также различается по своему статусу. Федеральные министры, как и Президент, депутаты, сенаторы, послы, являются лицами, замещающими государственную должность РФ, а не государственными служащими. Руководители федеральных служб и агентств не входят в состав Правительства,

на них распространяется законодательство о государственной службе, в частности им присваиваются чины (звания, ранги) госслужащих.

В данной статье, помимо глав ФОИВ ($N=67$), объектом изучения стали их заместители ($N=369$) и руководители крупных структурных подразделений ($N=604$). В целом выборка включает 1040 персон, что близко ко всей генеральной совокупности: не удалось собрать данные о чиновниках трех федеральных служб из 26 и директорах департаментов двух министерств из 21.

Источниками выступили официальные сайты ведомств, что обеспечило, с одной стороны, высокую достоверность, а с другой – ограниченность данных. Официальные биографии чиновников зачастую недостаточно полны: например, в них может отсутствовать информация о занятости за пределами административной сферы на ранних этапах карьеры, также могут отражаться одни характеристики и опускаться другие (место, а иногда – у женщин – и дата рождения). Мы исследовали все доступные для анализа биографические характеристики каждой персоны – пол, возраст, место рождения и обучения, уровень и профиль образования, наличие ученой степени и государственных наград, трудовой опыт и стаж государственной службы, прошлые должности и стаж в них. Все данные собраны в апреле 2024 г.

Все данные собраны в базу и закодированы для последующего статистического анализа. Чтобы оценить сходство биографии главы ведомства с группой подчиненных, мы последовательно сравнили значение каждой биографической характеристики руководителя с наиболее распространенными (модальными) значениями соответствующих характеристик подчиненных.

Пусть в ведомстве A мы исследуем карьеру i высших государственных служащих по j биографическим характеристикам, тогда a_{ij} – это значение j -ой характеристики для i -го служащего. Распределение характеристик всех служащих ведомства можно представить в виде матрицы:

$$A = \begin{vmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} \end{vmatrix}$$

Если первая строка матрицы описывает биографические характеристики руководителя ведомства, а остальные строки – биографии его подчиненных, то можно оценить сходство их биографий. Для этого рассчитаем модальные значения биографических характеристик, кроме первой строки, и получим коэффициент соответствия (K_j) отдельно по каждому столбцу матрицы:

$$K_j = \begin{cases} M_0 | a_{2j} & a_{3j} & \dots & a_{ij} | = a_{1j} \Rightarrow 1, \\ M_c | a_{2j} & a_{3j} & \dots & a_{ij} | \neq a_{1j} \Rightarrow 0 \end{cases}$$

Первая строка является вектором матрицы в случае полного совпадения биографических характеристик руководителя и остальных высших государственных служащих данного ведомства.

Индекс сходства I_a характеризует уровень совпадения биографий:

$$I_a = \frac{\sum_{j=1}^i K_j}{j}$$

Индекс дает представление лишь о взаимном соответствии биографических характеристик и не доказывает существования неформальных связей между руководителем и чиновниками ведомства. Поэтому мы говорим не о конкретных управленческих командах – сплоченных группах лиц, стремящихся к власти, а лишь об объективном факте сходства биографий.

Кроме того, по сочетанию биографических характеристик мы выделили три модели рекрутирования – административную, профессиональную и политическую (в *таблице 1* представлено сопоставление трех моделей).

Административная модель связана с теорией рациональной бюрократии, о которой упоминалось ранее. Важнейший критерий для данной модели – отсутствие профессионального опыта вне госслужбы и как следствие этого – продолжительный служебный стаж, прохождение ряда карьерных ступеней, наличие классного чина (звания, ранга) госслужащего.

Профессиональная модель концептуально связана с «новым государственным менеджментом», разрушающим барьеры между бюрократией и другими видами профессиональной деятельности: здесь предполагается достижение успеха в науке, государственном или корпоративном секторе с последующим переходом в орган власти сразу на руководящую должность, причем ключевым условием является соответствие образования и профессиональной деятельности профилю руководимого ведомства. Также учитываются возраст, продолжительность трудового стажа и наличие экспертных компетенций (ученой степени) как косвенные признаки профессионального опыта.

Политическая модель акцентирует приоритет коммуникативных качеств над профессиональными, что отсылает нас к парадигме общественно-государственного управления, где критерием эффективности власти является диалог с обществом. Признаком модели выступает опыт в НКО, политических партиях, на выборных должностях и иные формы общественного активизма. Вариантом политического рекрутирования становится принадлежность к властной группировке, команде или клану, где лояльность важнее квалификации, поэтому здесь возможны назначения в молодом возрасте без учета образования и стажа с быстрым карьерным ростом.

В результате исследования мы предполагаем обнаружить, во-первых, высокий уровень сходства биографий в ведомствах, руководители которых имеют политический тип рекрутирования. Такие руководители склонны окружать себя доверенными лицами, следуя правилу: «чем больше у патрона клиентов или чем влиятельнее эти клиенты, тем больше власть патрона» [Baturu, Elkind 2016, p. 75]. Также высокий уровень гомогенности ожидается в ведомствах, у глав которых административная модель рекрутирования, так как кадровые чиновники одного ведомства должны иметь во многом сходные биографии. При руководителях, рекрутированных в рамках профессиональной модели, напротив, ожидается низкий уровень сходства, так как они отдают приоритет индивидуальным достижениям, а не личному доверию или анкетным данным.

Таблица 1. Признаки моделей рекрутирования

Биографические характеристики	Модели		
	Административная	Профессиональная	Политическая
Возраст	55 лет и старше (главы подразделений – от 45 лет)***	55 лет и старше****	Младше 55 лет
Количество высших образований	Одно или два по одной специальности***	Одно или два по одной специальности****	Два и более по разным специальностям
Соответствие образования профилю ведомства*	Да***	Да****	Нет
Наличие ученой степени	Нет***	Да****	Нет
Наличие государственных наград	Да***	Да****	Нет
Общий трудовой стаж	20 и более лет***	20 и более лет****	Менее 20 лет
Стаж государственной службы	20 и более лет	Менее 20 лет****	Менее 20 лет (при условии менее 20 лет трудового стажа)
Откуда пришел в данное ведомство	Единственное место работы; из другого органа исполнительной власти; с муниципальной службы; с государственной службы другого вида	Из госкомпании, госсектора, частного бизнеса, из банка	С выборной должности или из НКО
Стаж в данном ведомстве	10 лет и более	_****	Менее 10 лет
Пройдено должностных уровней в данном ведомстве	1 и более	_****	Ни одной
Стаж в ранее замещаемой должности	Более 5 лет, если ранее работал на госслужбе, муниципальной службе	Более 5 лет, если ранее не работал на гос. или муниципальной службе	Менее 5 лет или более 5 лет в НКО, на выборной должности
Работа в данной должности при прошлом составе Правительства	Да	_****	Нет
Наличие классного чина**	Да, высший	Да, ниже высшего	Нет

Источник: здесь и далее – составлено автором по материалам собственного исследования.

Примечания:

*Профильным считается техническое (инженерное) базовое образование для промышленности, энергетики, транспорта, строительства и цифрового развития; гуманитарное – для сферы международных отношений, образования, просвещения, науки, культуры, социальной политики и спорта; экономическое – для сферы финансов, общеэкономического и регионального развития; военное – для сферы обороны и гражданской обороны; юридическое – для сферы юстиции, внутренних дел; естественнонаучное – для здравоохранения, сельского хозяйства и сферы окружающей среды. Отнесение специальностей высшего образования к указанным профилям (группам) соответствует подходам Минобрнауки и Росстата.

**Анализируемым должностям соответствует классный чин действительного государственного советника Российской Федерации, дипломатический ранг Чрезвычайного и Полномочного Посла, воинские и специальные звания генерала армии, адмирала, генерал-полковника, генерал-лейтенанта, классный чин прокурорского работника «Государственный советник юстиции» или классный чин юстиции «Действительный государственный советник юстиции Российской Федерации».

***При наличии 20 и более лет стажа государственной службы.

****При наличии 20 и более лет трудового стажа вне государственной службы.

*****Обоснование: назначение на высокую должность без опыта работы в данном ведомстве, даже при большом профессиональном опыте, является чисто политическим решением.

Во-вторых, изменение характера рекрутирования высших государственных служащих, вероятно, отражается на сходстве биографий. Переход к административной или политической модели должен приводить к усилению общности биографий, а выраженность профессиональной модели – к их разнообразию. Для оценки динамики проведем вторичный анализ аналогичных данных за 2016 г., опубликованных ранее [Borshchevskiy 2024]. Также проверим гипотезу другого автора [Melnikov 2023], согласно которой клиента лидера сети возглавляют органы общей компетенции, а органы отраслевой компетенции – бюрократы, не связанные с лидером, в том числе через рост внутри отраслевой вертикали.

В-третьих, биографии заместителей руководителей, скорее всего, теснее связаны с главами ведомств, чем биографии руководителей структурных подразделений, так как заместители включены в ближний круг доверенных лиц, а нижестоящие могут не входить в команду руководителя и делать карьеру с низовых позиций. Также ожидаем выявить более тесные связи между федеральными министрами и руководителями подведомственных им служб и агентств, так как «насаждение своих людей не ограничивается лишь тем органом власти, конкретным учреждением, которым руководит новый начальник. Его протеже назначают также и в подчиненные, в подконтрольные и взаимозависимые структуры» [Ведяшкин, Глухов 2023, с. 39]. В небольшом по численности ведомстве все руководящие служащие могут иметь связи биографий с первым лицом, тогда как в крупном министерстве такая ситуация, на наш взгляд, менее вероятна.

Результаты исследования

Изучение отдельных биографических характеристик в масштабе всей выборки показало, что наиболее повторяемые среди них – пол (совпадает в 77% случаев), опыт работы при прошлом правительстве (54% совпадений), наличие государственных наград (50%); реже всего совпадают место рождения (всего 11% повторений) и стаж государственной службы (18%). Распределение характеристик по ведомствам примерно одинаковое, но подведомственные Президенту ФОИВы более гомогенны по полу (89% соответствий), отсутствию ученой степени (61% при среднем по выборке 46%), специальности высшего образования (61% при среднем 42%) и возрасту (54% при среднем 32%).

Для продолжения анализа биографические характеристики были распределены по уровням должностей. В *таблице 2* они сравниваются по наиболее распространенным вариантам.

Исследование продемонстрировало, что ряд показателей растет вместе с уровнем должности (пол, рождение в крупном городе, ученая степень, государственные награды), а другие – снижаются (вся карьера внутри госслужбы). Как видно из *таблицы 1*, министры в среднем реже учились в элитных вузах, при этом чаще были рождены в крупном городе, имеют два высших образования, ученую степень и государственные награды, при этом не обладают стажем в руководимом ведомстве, их стаж в данной должности составляет менее пяти лет.

Таблица 2. Ключевые биографические характеристики по уровням должностей, %

Биографические характеристики	Министры (N=21)	Руководители служб, агентств (N=46)	Заместители министров (N=161)	Зам. глав служб, агентств (N=208)	Директора департаментов министерств (N=305)	Главы подразделений служб, агентств (N=299)	Среднее по всей выборке (N=1040)
Пол (мужской)	95,2	89,4	84,4	81,0	70,5	66,6	74,5
Возраст (старше 55 лет)	47,6	51,1	25,5	32,3	33,2	35,3	34,6
Регион рождения (Москва, Московская область, Петербург, Ленинградская область)	38,1	42,2	33,8	33,8	38,0	31,1	35,2
Рождение (крупный город)	57,1	58,1	54,2	54,2	50,0	44,8	52,0
Место обучения (Москва)	47,6	54,5	59,7	56,4	66,8	54,9	59,0
Вуз (МГУ, МГИМО, ВШЭ, РАНХиГС, Финансовый университет, СПбГУ)	28,6	33,3	34,2	29,3	41,9	13,3	30,3
Количество высших образований (два)	52,4	42,2	49,6	51,1	41,2	45,2	46,7
Специальность по диплому (гуманитарная)	38,9	45,8	30,4	33,0	31,9	47,3	36,5
Ученая степень (есть)	61,9	40,4	36,0	30,9	16,4	8,4	21,3
Государственные награды (есть)	71,4	68,1	51,6	43,1	23,0	20,7	32,4
Общий трудовой стаж (более 30 лет)	47,6	54,3	37,7	39,4	34,8	48,6	40,7
Стаж государственной службы (более 30 лет)	23,6	30,4	21,4	23,7	26,2	41,4	27,5
Откуда пришел в данное ведомство (вся карьера внутри госслужбы)	52,4	66,0	68,4	70,3	70,4	82,9	71,5
Стаж в данном ведомстве (более 20 лет)	9,5	6,4	9,6	9,1	26,4	10,9	14,0
Количество должностей, пройденных в ведомстве (сразу назначен на данную должность)	71,4	50,0	51,3	48,8	28,8	38,5	42,1
Стаж в ранее замещаемой должности (более 5 лет)	23,8	31,8	24,7	25,9	20,6	20,5	23,9
Стаж в замещаемой должности (более 5 лет)	19,0	42,5	20,1	28,3	18,6	32,8	27,1
Работа в данной должности при прошлом Правительстве (да)	23,8	46,6	20,8	29,3	19,7	38,5	28,8

Руководители служб и агентств – наиболее возрастная группа (более половины старше 55 лет) с наибольшим трудовым стажем (у 54,3% стаж более 30 лет). В ней преобладают уроженцы столиц (42,2% при среднем по выборке 35,2%) и крупных городов (58,1%). Они долго работали как на прежней должности (31,8% более 5 лет), так и на нынешней (42,5% дольше 5 лет), и, как следствие, почти половина из них руководили данным ведомством при прошлом Правительстве.

Заместители министров – самая молодая группа (старше 55 лет всего 25,5%): здесь меньше всего гуманитариев по образованию (30,4% при среднем 36,5%), но больше экономистов (29,4%) и инженеров (27,5%) с минимальным стажем на государственной службе (лишь 21,4% со стажем более 30 лет при среднем 27,5%).

У заместителей руководителей служб и агентств не отмечено отличительных особенностей.

Среди директоров департаментов высока доля тех, кто получил образование в Москве (66,8% при среднем 59%) в одном из элитных вузов (42% при среднем 30,3%). Наибольшая доля лиц (58,8%) имеет одно образование. У них в среднем самый непродолжительный трудовой стаж (лишь у 34,8% он более 30 лет) и стаж в занимаемой должности (у 18,6% дольше 5 лет) и минимальная доля лиц (19,7%), сохранивших должность с периода работы прошлого Правительства, но при этом наибольшая доля (26,4% при среднем 14%) тех, кто прослужил в ведомстве более 20 лет.

Главы подразделений служб и агентств реже всего происходили из столиц (31,1%), и только 13,3% из них окончили элитный вуз. Среди них максимальная доля гуманитариев (47%) и минимум обладателей ученой степени (8,4%). Стаж госслужбы самый продолжительный (у 41,4% превышает 30 лет), и почти у всех (82,9%) карьера складывалась исключительно на госслужбе.

Рассмотрение биографических характеристик в разрезе ведомств (таблица 3) позволяет рассчитать индексы сходства, отражающие, напомним, степень совпадения биографии главы ведомства с различными категориями его подчиненных.

Таблица 3. Динамика индексов сходства по уровням должностей, %

Уровни должностей	Все ФОИВ		Подведомственность				Подведомственные органы			
			Президенту		Правительству		есть		нет	
	2016 г.	2024 г.	2016 г.	2024 г.	2016 г.	2024 г.	2016 г.	2024 г.	2016 г.	2024 г.
Заместители министров	50,7	50,2	64,7	69,2	46,3	44,2	50,7	53,2	50,7	46,2
Директора департаментов	51,1	40,8	54,4	45,0	50,0	39,3	50,6	39,2	51,2	42,6
Руководители подведомственных министерствам служб и агентств	-	35,9	-	33,4	-	36,8	-	35,9	-	-
Главы подразделений служб и агентств, подчиненных министерствам	-	32,7	-	30,6	-	33,4	-	32,7	-	-
Министерства в среднем	51,3	40,5	62,4	48,3	47,8	38,1	52,9	40,3	48,5	40,7
Самостоятельные службы и агентства	-	37,1	-	37,5	-	36,7	-	-	-	-
Среднее по всей выборке	-	41,7	-	50,7	-	37,7	-	-	-	-

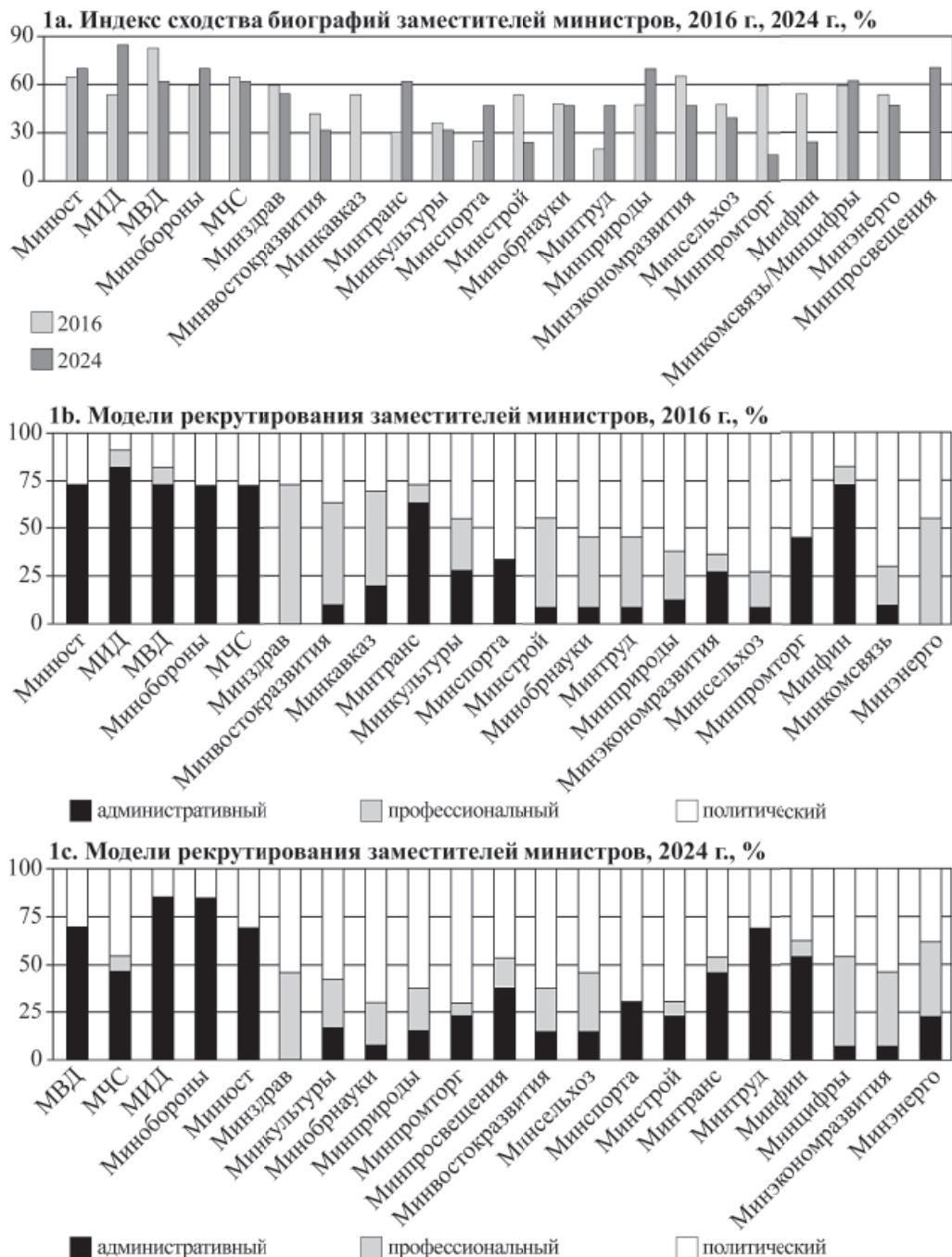


Рисунок 1. Индексы сходства биографий (%) и модели рекрутирования заместителей министров

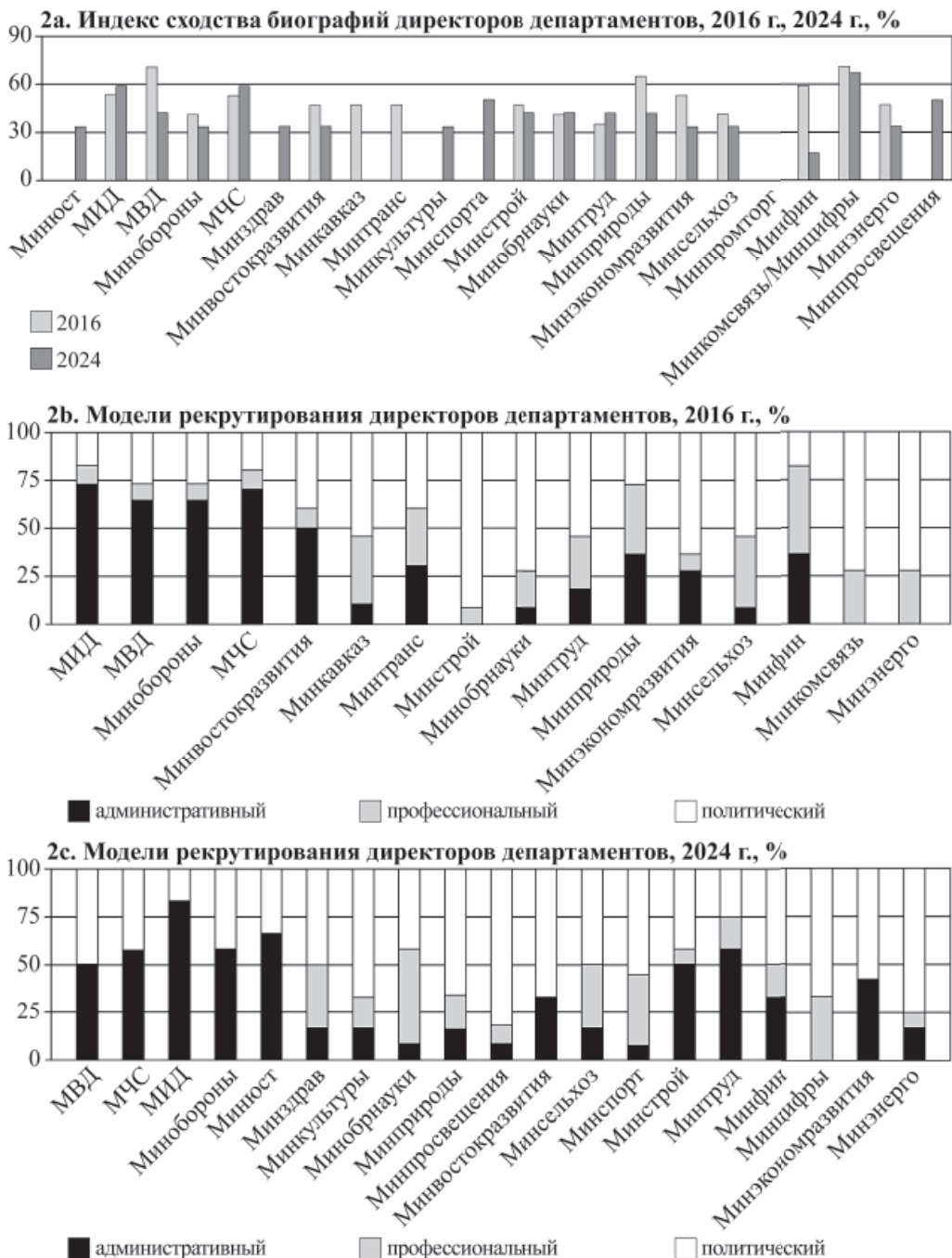


Рисунок 2. Индексы сходства биографий (%) и модели рекрутирования директоров департаментов

Уровень совпадения биографий в министерствах в среднем выше, чем в службах и агентствах, а в президентских министерствах – выше, чем в правительственных. Наличие подведомственных служб и агентств почти не влияет на данный показатель.

Биографии заместителей министров ближе к характеристикам соответствующего министра, и соответствие снижается вместе с уровнем должности, что представляется ценным эмпирическим результатом, который укладывается в теоретическую логику. Связь биографии министра с биографиями подчиненных ему руководителей служб и агентств выражена слабее, чем с директорами департаментов министерства, а для глав подразделений подведомственных служб и агентств эта связь еще слабее. Этот факт подтверждает автономность кадровых структур служб и агентств.

В динамике значения индекса почти не изменились на уровне замминистров, а у директоров департаментов индекс снизился, и причины этого требуют дальнейшего изучения.

Если индексы направлены на оценку совпадения биографий начальников и подчиненных, то модели рекрутирования описывают карьерные траектории. В реальности почти не наблюдаются карьеры, соответствующие какой-либо одной модели, а выявляется сочетание элементов двух или даже всех трех моделей, и выраженность моделей имеет индивидуальный характер.

Для упрощения интерпретации далее мы будем рассматривать только преобладающую модель. Например, у министра иностранных дел все биографические характеристики (100%) соответствуют административной модели – солидный возраст и трудовой стаж, равный стажу госслужбы; одно высшее образование в профильном МГИМО; МИД – единственное место работы, где министр прошел все ступени карьеры, что отмечено высшим дипломатическим рангом и государственными наградами. В биографии министра природных ресурсов и экологии (2024 г.) присутствуют элементы административной модели (предыдущая работа в другом министерстве) и профессиональной модели (небольшой стаж госслужбы при довольно длительном трудовом стаже), но 69% анализируемых биографических характеристик соответствуют политической модели (сравнительно молодой человек – 43 года; два высших образования по разным специальностям, причем обе – не по профилю ведомства; опыт в бизнесе и на выборных должностях мэра, губернатора; приход сразу на руководящую должность и т. д.).

В целом административная модель, соответствующая классической карьере чиновника, преобладает у глав семи министерств, замминистров в восьми ведомствах, директоров департаментов в семи министерствах (из 21), а также у руководителей 13 самостоятельных служб и агентств (из 27), их заместителей и руководителей подразделений в 18 службах и агентствах. Из этого можно сделать вывод, что в службах и агентствах административная модель рекрутирования более характерна, чем в министерствах, при этом сам тип рекрутирования примерно одинаковый у министров и их ближайших сотрудников. Для оценки динамики мы проследили аналогичные процессы в 2016 г. Административная модель отмечена в тот период у семи министров, замминистров в семи ведомствах и директоров департаментов шести министерств, то есть наблюдается преобладание данной модели.

Рассмотрим взаимосвязь индексов сходства биографий и моделей рекрутирования заместителей министров (*рисунки 1a, 1b, 1c*)¹ и директоров департаментов (*рисунки 2a, 2b, 2c*)² (см. стр. 150–151). Индексы рассчитаны по модальным значениям биографических характеристик подчиненных по отношению к биографии министра.

Анализ показал, что в ряде случаев значения индекса со временем выросли, а в других, напротив, снизились. В среднем среди замминистров индекс соответствует 50–51%. В 2016 г. значения индекса выше средних отмечены в 13 министерствах, и административная модель рекрутирования преобладала в шести из них, профессиональная – в четырех, политическая – в трех. В 2024 г. наибольшие значения индекса выявлены в десяти ведомствах, и административная модель вновь доминировала в пяти из них, политическая – в четырех, а профессиональная – в одном.

Рост индекса в группе директоров департаментов отмечен в четырех министерствах, падение – в десяти. В целом индекс снизился на данном должностном уровне с 51,1 до 40,8%.

В 2016 г. индекс превышал 50% в семи министерствах, и в четырех из них у директоров департаментов был отмечен преимущественно административный тип карьеры, в двух – политический и в одном – профессиональный. В 2024 г. высокие значения индекса фиксировались в пяти министерствах, в трех из которых преобладала политическая модель и в двух – административная.

Среди министров, работавших в 2016 г., только пятеро сохранили посты к апрелю 2024 г., четверо из них были рекрутированы в рамках административной модели. Из восьми министров, ротированных в 2018 г., четверо относились к профессиональной модели, трое – к политической и лишь один – к административной. Среди остальных министров, смещенных в 2020 г., биографии троих можно отнести к политической модели рекрутирования, еще троих – к профессиональной, двоих – к административной. В свою очередь среди новых министров восемь заняли свои посты в рамках политической модели, шестеро – профессиональной и лишь двое – административной.

Учитывая методику расчета индекса, смена главы ведомства и приход нового министра должны оказывать определяющее влияние на его динамику. В министерствах, руководители которых не менялись с 2016 по 2024 гг., рост индекса отмечен лишь в МИДе и среди заместителей министра обороны, а в МВД, Минфине и департаментах Минобороны его значения снизились. Это служит косвенным подтверждением того, что при административном типе рекрутирования сходства биографий вызваны не тем, что руководитель целенаправленно подбирает похожих на себя сотрудников, а близостью карьерных траекторий профессиональных чиновников. Это сходство бюрократов веберовского типа размывается в случае политического вмешательства и инкорпорации в бюрократический коллектив некоторого количества политических назначенцев. Например, в Минфине исторически преобладала административная модель рекрутирования, но в 2016 г. среди директоров департаментов превалировала профессиональная модель, а в 2024 г. ее сменила политическая. В итоге можно свидетельствовать, что сходство биографий министра и его сотрудников сокращается, что мы наблюдаем в виде снижения индекса.

¹ Минкавказ ликвидирован в 2020 г., его функции переданы Минэкономразвития; Минпросвещения образовано в 2018 г. путем разукрупнения Минобрнауки на два ведомства.

² В 2016 г. отсутствовали данные по пяти министерствам, в 2024 г. – по двум.

В МИДе проникновение политических назначенцев пока минимизировано, и административная модель преобладает. Способность министра противостоять навязыванию кадров извне может зависеть как от его политического веса, так и от специфики ведомства: в МИДе востребованы исключительно дипломаты, а Минфину как экономическому органу нужна часть сотрудников с опытом вне государственной службы, например, в банках и корпорациях.

Вновь назначенные министры с политическим типом карьеры склонны собирать команду на уровне своего ближнего круга – заместителей, что видно на примерах Минтранса и Минприроды. Однако иногда приход подобного министра смещает рекрутирование заместителей с политического типа на профессиональный (Минцифры) или административный (Минтруд). При этом сходство биографий может снижаться, если министр нуждается не только в лояльных сотрудниках, но и в тех, кто «занимается решением проблем» [Fortescue 2020, p. 365].

В Минвостокразвития, Минстрое и Минздраве с приходом министров-технократов среди заместителей наметился переход с профессиональной модели рекрутирования на политическую, в Минстрое, напротив, среди директоров департаментов вместо политической модели возобладала административная, а в Минобрнауки – профессиональная. Это подтверждает тезис, что министры с профессиональным типом карьеры склонны снижать уровень гомогенности кадров в ведомстве.

Обсуждение и выводы

Представленные данные подтверждают, что высшие федеральные государственные служащие ФОИВов относятся к элите. С одной стороны, это опытные работники (каждый третий в выборке старше 55 лет и 41% имеют трудовой стаж более 30 лет), все с высшим образованием, каждый пятый с ученой степенью и каждый третий имеет государственные награды. С другой стороны, наблюдаются диспропорции по полу (три четверти высших бюрократов – мужчины, и с ростом должности число женщин убывает, что указывает на эффект «стеклянного потолка»), месту рождения (более трети родились в столицах, 43,4% – в центральной России, 52% – в крупном городе) и обучения (59% окончили московский вуз, более 30% окончили ведущие вузы). Кроме того, более 40% не работали в ведомстве до назначения на руководящую должность, каждый четвертый не имел до этого опыта государственной службы.

В этой связи представляется не вполне очевидным, что «резкое ускорение мобильности» говорит о том, что власть ведет целенаправленную работу по поиску резерва кадров [Мещерякова, Крыштановская 2023]. Быстрая карьера может указывать на ускоренное продвижение выходцев из элитных слоев. Действие закона восходящей диспропорции в российских условиях подтверждается тем, что 75% лиц на высокой должности заместителей министра младше 55 лет и с минимальным стажем государственной службы. Это согласуется с утверждением, что руководящие должности чаще занимают не сотрудники ведомства в порядке должностного роста, а люди со стороны [Гвоздева 2007], а характерной чертой сложив-

шегося в современной России кадрового механизма служит назначение на высокие должности очень молодых людей, не имеющих опыта руководящей и профессиональной деятельности [Юревич 2017, с. 94].

Теоретический вклад исследования видится в разработке и апробации индекса, позволяющего оценить сходство биографических характеристик руководителей и их сотрудников. Преимуществом индекса является возможность использования при больших выборках, в отличие от существующих подходов (например, индекса патронажной связи [Melnikov 2023]). При этом высокие значения индекса не показывают наличие неформальных связей, а низкие не исключают существования реальных команд, в том числе таких, центры которых находятся вне ведомства. Эти особенности требуют осторожной и выверенной интерпретации.

Ранее считалось [Melnikov 2023], что «клиенты» руководителя чаще возглавляют органы общей компетенции, а в отраслевых органах больше чиновников с профессиональной карьерой. Мы эмпирически доказали, что в отраслевых ведомствах (Минздрав, Минтранс, Минкультуры, Минспорта, Минстрой, Минобрнауки, Минприроды, Минсельхоз, Минкомсвязь/Минцифры, Минпромторг, Минэнерго) сходство ниже, чем в органах общей компетенции (Минюст, МИД, МВД, Минобороны, Минфин, МЧС, Минвостокразвития, Минэкономразвития, Минтруд). В первой группе значение индекса достигает 46,5% в 2016 г. и 39,6% в 2024 г., во второй – 56,5 и 41,7% соответственно. Интерпретация этого различия требует дополнительного исследования: в частности, может ли оно быть связано с тем, что большая роль специализированной компетентности в органах первого типа оставляет меньше возможностей для неопатримониального, клиентелистского рекрутирования.

В крупных министерствах, имеющих подведомственные федеральные службы и агентства, значение индекса в 2016 г. было выше (52,9%), чем в министерствах без подобных органов (48,5%). В 2024 г. эти различия сгладились – 40,3 и 40,7% соответственно. Таким образом, очевидно, что численность работников ведомства не оказывает определяющего влияния на гомогенность кадров.

Подтвердилось наше предположение, что биографии заместителей ближе к карьере соответствующего министра (50,2% в 2024 г.), чем биографии нижестоящих руководителей (40,8% для директоров департаментов и 32,7% для руководителей подразделений подконтрольных служб и агентств). У руководителей подведомственных министерств служб и агентств связь с министрами ниже (35,9%), чем у работников центрального аппарата министерства.

Кроме того, предложены новые модели рекрутирования высших государственных служащих, связанные с ключевыми теориями бюрократии, что создает методологическую базу для сопоставительного анализа биографий представителей административной элиты. В будущем это может содействовать преодолению неоптимальной системы рекрутирования управленцев в связи с размытостью критериев набора [Гаман-Голутвина, Соловьева 2021]. При этом мы исходили из наблюдения, что «в России, в отличие от режимов Центральной Азии и Кавказа, где неформальные сети преимущественно основаны на этнических или семейных связях, такие сети в основном сформированы на основе общего профессионального или образовательного бэкграунда» [Baturо, Elknik 2016, p. 81]. Генри Хейл уточняет, что более распространена совместная работа и землячество, чем семейные, дружеские связи или общее обучение [Hale 2017].

Данные подтвердили наше предположение, что в ведомствах, руководители которых имеют административный или политический тип рекрутирования, сходство биографий выше, а при руководителях с профессиональным типом карьеры – ниже. В динамике 2016–2024 гг. отмечено снижение сходства биографий в ФОИВ, что, однако, не обусловлено широким распространением профессиональной модели рекрутирования, как мы полагали.

Соответствие биографий у бюрократов веберовского типа размывается в случае политического вмешательства. Например, анализ показал, что в Минфине преобладала административная модель рекрутирования, но на уровне директоров департаментов ее сменила сначала профессиональная, а в 2024 г. уже политическая модель, что свидетельствует о сокращении сходства биографий министра и его сотрудников. Способность министра противостоять назначению кадров извне может зависеть от его политического веса и от специфики ведомства: в МИДе востребованы классические дипломаты, а Минфину требуются и сотрудники с опытом работы в банках и корпорациях.

Видится несколько направлений для продолжения исследований. Здесь использован дедуктивный метод сбора официальных биографических данных и количественный анализ. В будущем, помимо ведомственных сайтов, можно задействовать биографические сведения из иных общедоступных источников, что сделает их полнее, но может понизить достоверность. Индуктивный метод сбора эксклюзивных данных и качественный анализ способны дать более углубленные результаты. Речь может идти, прежде всего, об интервью. Немногочисленные примеры таких исследований есть за рубежом [*Mamshae* 2025] и в России [*Гвоздева* 2007], но высокая дистанция власти затрудняет их широкое применение.

Кроме того, аналогичное исследование можно провести в отношении высших государственных служащих за пределами исполнительной власти (аппаратов парламента, судов), а также для чиновников региональных администраций. Ограничителем в данном случае выступает лишь объем выборки, вызванный более низкой доступностью биографических данных.

Наконец, целесообразно посчитать индексы не только в сравнении с руководителями ведомств (как сделано в настоящей статье), но и по отношению к непосредственным начальникам – заместителям министров и заместителям руководителей иных ФОИВ, курирующим соответствующие структурные подразделения. Предполагается, что в различных подразделениях одного ведомства уровень гомогенности кадров существенно различается, и интересно было бы проверить, так ли это, и если да, то какие факторы на это влияют.

Список источников

- Борщевский Г.А. (2022) Современный дискурс гражданской службы России: взгляд сквозь призму административных парадигм // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 34–59. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-34-59
- Ведяшкин С.В., Глухов Е.А. (2023) Патрон-клиентские отношения в системе органов публичной власти России // Вестник Томского государственного университета. Право. № 47. С. 35–57. DOI: 10.17223/22253513/47/3

- Гаман-Голутвина О.В., Соловьева Д.Д. (2021) Новая политическая элита Франции против старой системы рекрутирования // *Полис. Политические исследования*. № 6. С. 60–72. DOI: 10.17976/jpps/2021.06.05
- Гвоздева Е. (2007) Высший слой российского чиновничества: автопортрет // *Социальная реальность*. № 1. С. 31–48.
- Мещерякова Н.Н., Крыштановская О.В. (2023) Качество образования российской политической элиты // *Высшее образование в России*. Т. 32. № 12. С. 138–156. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-12-138-156
- Миллс Ч.Р. (2007) *Властвующая элита*. М.: Директ-Медиа.
- Тев Д.Б. (2025) Федеральная административная элита России: особенности воспроизводства карьерных характеристик // *Социологическая наука и социальная практика*. Т. 13. № 2. С. 67–89. DOI: 10.19181/snsp.2025.13.2.4
- Юревич А.В. (2017) Социально-психологические механизмы кадровой политики // *Психологический журнал*. Т. 38. № 6. С. 88–97. DOI: 10.7868/S0205959217060083
- Ansell Ch., Sørensen E., Torfing J. (2023) Public Administration and Politics Meet Turbulence: The Search for Robust Governance Responses // *Public Administration*, vol. 101, no 1, pp. 3–22. DOI: 10.1111/padm.12874
- Baturo A., Elkink J. (2016) Dynamics of Regime Personalization and Patron-client Networks in Russia, 1999–2014 // *Post-Soviet Affairs*, vol. 32, no 1, pp. 75–98. DOI: 10.1080/1060586x.2015.1032532
- Borshchevskiy G.A. (2024) Sociological Portrait of the Higher Bureaucracy in Russia // *RUDN Journal of Sociology*, vol. 24, no 1, pp. 1068–1083. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
- Eisenstadt S.N. (1973) *Traditional Patrimonialism and Modern Neopatrimonialism*, Beverly Hills (CA), Sage publications.
- Fortescue S. (2020) Russia's Civil Service: Professional or Patrimonial? Executive Level Officials in Five Federal Ministries // *Post-Soviet Affairs*, vol. 36, no 2, pp. 365–388. DOI: 10.1080/1060586X.2020.1757314
- Hale H.E. (2017) Russian Patronal Politics beyond Putin // *Daedalus*, vol. 146, no 2, pp. 30–40. DOI: 10.1162/DAED a 00432
- Mamshae A. (2025) Between Merit and Patronage: Hybrid Appointments of Top Civil Service // *Governance*, vol. 38, no 2, e12914. DOI: 10.1111/gove.12914
- Melnikov K. (2023) Formal Power in Informal Networks. Distribution of Power Resources in Personalized Bureaucracies: The Case of Russia's Subnational Elites // *Democratization*, vol. 30, no 8, pp. 1503–1526. DOI: 10.1080/13510347.2023.2246127
- Meyer-Sahling J.-H., Venn T. (2012) Governing the Post-Communist State: Alternation and Senior Civil Service Politicization in Central and Eastern Europe // *East European Politics*, vol. 28, no 1, pp. 4–22. DOI: 10.1080/13523279.2011.635651
- Panizza F., Peters B., Ramos Larraburu C. (2019) Roles, Trust and Skills: A Typology of Patronage Appointments // *Public Administration*, vol. 97, no 1, pp. 147–161. DOI: 10.1111/padm.12560
- Putnam R.D. (1977) Elite Transformation in Advance Industrial Societies: An Empirical Assessment of the Theory of Technocracy // *Comparative Political Studies*, vol. 10, no 3, pp. 383–411. DOI: 10.1177/001041407701000305

The Impact of Recruitment on the Homogenization of Senior Federal Officials

G.A. BORSHCHEVSKIY*

***Georgiy A. Borshchevskiy** – DSc in Politics, State Counselor of the Russian Federation, Associate Professor, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation; borshchevskiy-ga@ranepa.ru; <https://orcid.org/0000-0001-9099-9847>

Citation: Borshchevskiy G.A. (2026) The Impact of Recruitment on the Homogenization of Senior Federal Officials. *Mir Rossii*, vol. 35, no 1, pp. 140–159 (in Russian). DOI: 10.17323/1811-038X-2026-35-1-140-159

Abstract

This research addresses a key contradiction between the formally non-political status of high-ranking civil servants and their actual influence on the development and implementation of public policy. While remaining “in the shadows,” senior officials constitute a part of the social elite, making them a relevant subject of study within the sociology of the elites and the sociology of bureaucracy. The article assesses the biographical similarity among senior officials in Russia’s federal executive bodies and determines which recruitment models are associated with this homogeneity of career trajectories.

The empirical base consists of the biographies of 1,040 senior civil servants (heads of executive bodies, their deputies, and heads of structural divisions) collected from official websites in 2024. To trace changes over time, a secondary analysis was conducted using comparable data collected by the author in 2016.

A key methodological contribution is the development of an index measuring the degree of biographical correspondence between department heads and their subordinates. The findings show that the careers of deputy heads more closely resemble those of ministers than do those of lower-level managers. Biographical similarity is, on average, lower in sectoral regulatory agencies than in general administrative bodies. Within individual ministries, index values are higher than between ministries and their subordinate agencies, while the number of staff does not significantly affect the results. Most departments demonstrate a decline in staff homogeneity over time.

The study distinguishes three recruitment models corresponding to major theories of bureaucracy—Weberian, New Public Management, and Good Governance—and shows that these models coexist in practice. In departments where leaders are recruited through administrative or political channels, biographical similarity is higher, whereas ministers with professional career trajectories tend to reduce homogeneity. The methodological approach strengthens the theoretical grounding of empirical studies on bureaucracy, and the results can inform the improvement of recruiting policy in the civil service.

Keywords: *bureaucracy, civil service, administrative elite, recruitment, career, meritocracy, neopatrimonialism*

References

- Ansell Ch., Sørensen E., Torfing J. (2023) Public Administration and Politics Meet Turbulence: The Search for Robust Governance Responses. *Public Administration*, vol. 101, no 1, pp. 3–22. DOI: 10.1111/padm.12874
- Baturo A., Elkink J. (2016) Dynamics of Regime Personalization and Patron-client Networks in Russia, 1999–2014. *Post-Soviet Affairs*, vol. 32, no 1, pp. 75–98. DOI: 10.1080/1060586x.2015.1032532
- Borshevskiy G.A. (2022) Modern Discourse of the Civil Service of Russia: A Look through the Prism of Administrative Paradigms. *Public Administration Issues*, no 2, pp. 34–59 (in Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-34-59
- Borshchevskiy G.A. (2024) Sociological Portrait of the Higher Bureaucracy in Russia. *RUDN Journal of Sociology*, vol. 24, no 1, pp. 1068–1083. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
- Eisenstadt S.N. (1973) *Traditional Patrimonialism and Modern Neopatrimonialism*, Beverly Hills (CA), Sage publications.
- Fortescue S. (2020) Russia's Civil Service: Professional or Patrimonial? Executive Level Officials in Five Federal Ministries. *Post-Soviet Affairs*, vol. 36, no 2, pp. 365–388. DOI: 10.1080/1060586X.2020.1757314
- Gaman-Golutvina O.V., Solovieva D.D. (2021) The New Political Elite of France versus the Old Recruitment System. *Polis. Political Studies*, no 6, pp. 60–72 (in Russian). DOI: 10.17976/jpps/2021.06.05
- Gvozdeva E. (2007) The Upper Layer of Russian Officialdom: A Self-Portrait. *Social Reality*, no 1, pp. 31–48 (in Russian).
- Hale H.E. (2017) Russian Patronal Politics beyond Putin. *Daedalus*, vol. 146, no 2, pp. 30–40. DOI: 10.1162/DAED_a_00432
- Mamshae A. (2025) Between Merit and Patronage: Hybrid Appointments of Top Civil Service. *Governance*, vol. 38, no 2, e12914. DOI: 10.1111/gove.12914
- Melnikov K. (2023) Formal Power in Informal Networks. Distribution of Power Resources in Personalized Bureaucracies: The Case of Russia's Subnational Elites. *Democratization*, vol. 30, no 8, pp. 1503–1526. DOI: 10.1080/13510347.2023.2246127
- Meshcheryakova N.N., Kryshchanovskaya O.V. (2023) The Quality of Education of the Russian Political Elite. *Higher Education in Russia*, vol. 32, no 12, pp. 138–156 (in Russian). DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-12-138-156
- Meyer-Sahling J.-H., Venn T. (2012) Governing the Post-Communist State: Alternation and Senior Civil Service Politicization in Central and Eastern Europe. *East European Politics*, vol. 28, no 1, pp. 4–22. DOI: 10.1080/13523279.2011.635651
- Mills C.R. (2007) *The Ruling Elite*, Moscow: Direct-Media (in Russian).
- Tev D.B. (2025) Federal Administrative Elite of Russia: Features of Reproduction of Career Characteristics. *Sociological Science and Social Practice*, vol. 13, no 2, pp. 67–89 (in Russian). DOI: 10.19181/snsp.2025.13.2.4
- Panizza F., Peters B., Ramos Larraburu C. (2019) Roles, Trust and Skills: A Typology of Patronage Appointments. *Public Administration*, vol. 97, no 1, pp. 147–161. DOI: 10.1111/padm.12560
- Putnam R.D. (1977) Elite Transformation in Advance Industrial Societies: An Empirical Assessment of the Theory of Technocracy. *Comparative Political Studies*, vol. 10, no 3, pp. 383–411. DOI: 10.1177/001041407701000305
- Yurevich A.V. (2017) Social and Psychological Mechanisms of Personnel Policy. *Psychological Journal*, vol. 38, no 6, p. 88–97 (in Russian). DOI: 10.7868/S0205959217060083
- Vedyashkin S.V., Glukhov E.A. (2023) Patron-client Relations in the System of Public Authorities of Russia. *Bulletin of Tomsk State University. Law*, no 47, pp. 35–57 (in Russian). DOI: 10.17223/22253513/47/3