

Національна Академія Наук України
Інститут історії України

ІСТОРИЧНІ ЗОШИТИ

Т.С.Першина

ГОСПОДАРСЬКА НОМЕНКЛАТУРА
В УКРАЇНІ
1943 — 1945 рр.

Київ 1997

Першина Тамара Степанівна — к.і.н., ст.н.с. Інституту історії України НАН України.

Сьогодні, коли засвоєння уроків історії стало не стільки теоретичним, скільки практичним завданням, яке має розв'язувати наше посткомуністичне суспільство, актуальним є відтворення функціонування адміністративно-директивної системи господарювання, що діяла в СРСР понад сім десятиріч.

На основі архівних матеріалів досліджується структура адміністративно-командної системи управління економікою в Україні на початку відбудовного періоду. Розкрито такі питання, як особливості формування господарської номенклатури, зміни в структурі господарських керівників, номенклатура і привілеї.

Автор, вміщених матеріалів висловлює особисту думку, що не обов'язково збігається з точкою зору редколегії.

Редколегія: С.В.Кульчицький (головний редактор), О.І.Ганжа (відповідальний секретар), О.І.Гуржій, В.М.Даниленко, М.Ф.Дмитрієнко, В.С.Коваль, М.В.Коваль, Н.А.Шип, І.С.Хміль.

Літературний редактор В.І.Новицький

Коректор С.М.Пільчевська

Оригінал-макет підготував В.В.Дрозденко

Набір підготувала І.М.Варганова

У разі передруку матеріалів узгодження з редколегією обов'язкове.

ISBN 5—7702—1091—5

© Інститут історії України
НАН України

ПЕРЕДМОВА

СФОРМОВАНА впродовж десятиріч існування Радянської держави адміністративно-командна система управління ще донедавна мала необмежені можливості для підпорядкування всіх без винятку сфер суспільного життя — політичної, економічної, культурної, ідеологічної. Вона виявила надзвичайну стійкість і здатність до виживання в сучасних умовах. Не без підстав у ній справедливо вбачають одну із головних опор механізму гальмування демократичних перетворень у посткомуністичних країнах. Не викликає сумніву, що економічні негаразди сьогодення сягають своїми коріннями в недалеке минуле. Перебудова економічної системи і формування ринкового механізму настійно вимагають ретельного аналізу попередньої моделі господарювання. Відтак важливо дослідити процес становлення і зміцнення адміністративно-командної системи як системи управління * з притаманними їй атрибутами.

Відтворення історично правдивої і цілісної картини функціонування адміністративно-командної системи господарювання неможливе без розгляду її стану у період другої світової війни. Власне, вона спочатку й була розрахована на «надзвичайчину», екстремальні умови, тому несправедливо заперечувати її мобілізаційну здатність. Однак у контексті сказаного вище правомірно постає запитання: наскільки ефективним було функціонування системи в роки війни? Адже величезними були й матеріальні витрати СРСР. Поставлене запитання безпосередньо пов'язане з вузловою проблемою історії війни — ціною перемоги.

* Автор підтримує точку зору дослідників, котрі вважають, що термін «адміністративно-командна система управління» придатний саме до системи управління і не може ототожнюватися з такими поняттями, як «тоталітаризм», «тоталітарна держава», бо останні — значно ширші і включають не тільки принципи управління, але й визначення сутності політичної системи суспільства.

Крім того, в переломні періоди історії гранично вирізняються основні риси, характерні особливості будь-якого явища, в даному випадку — адміністративно-командної системи управління. Це дає можливість побачити причинно-наслідкові зв'язки соціально-економічних і політичних процесів сьогодення і тих, що мали місце в минулому.

○ Принципи, методи, способи управління протягом війни не залишалися незмінними, мали певні особливості. Привертає увагу господарський механізм, що діяв з початку відбудовного періоду в Україні. Зумовлені ним процеси і події помітно вплинули на подальший розвиток народного господарства республіки.

Адміністративно-командна система трималася на номенклатурному принципі управління всім суспільством. Номенклатура * була стрижнем цієї системи, її «приводним ременем», основним передаточним апаратом, з допомогою якого Сталін і ЦК диктували суспільству свою волю. Номенклатурний принцип не був ні конституційним, ні законодавчим за своєю суттю, але закріплювався відповідними партійними рішеннями.

Термін «номенклатура» включає всіх осіб, які займають такі посади. (Новые слова и значения: Словарь-справочник по материалам прессы и литературы 60-х гг. — М.1971. — С.320).

При однопартійній системі відбулося повне зрощування партійного і державного апаратів. Правляча партія стала вирішальним, стержневим елементом усіх владних структур. Вона встановила тотальний контроль над усіма сферами суспільного життя і державою, повністю поглинаючи їх. Досягалося це завдяки добору і призначенню на всі ключові посади у державних органах, профспілкових, громадських та інших організаціях довірених осіб — номенклатурних

В навчальному посібнику для партійних шкіл дається таке визначення номенклатури: «Номенклатура — це перелік найбільш важливих посад, кандидатури на які попередньо розглядаються, рекомендуються і затверджуються даним партійним комітетом (райкомом, міськкомом, обкомом партії і т.д.). Звільняються від роботи особи, які входять до номенклатури партійного комітету, також лише з його згоди. До номенклатури включаються працівники, які перебувають на ключових постах» (Партійное строительство: Учебное пособие. — М., 1981. — С.300).

чинів, здатних втілювати в життя рішення партійних інстанцій.

Втручання партії в господарський механізм знаходило відображення також у створенні паралельної з державними органами структури — виробничо-галузових відділів у союзному і республіканських ЦК, обласних, міських, районних комітетах ВКП(б) партії. По суті, вони дублювали центральні, республіканські, обласні, міські та районні народногосподарські відомства і організації. Відпрацювання і затвердження господарських планів відбувалися на з'їздах партії; всі основні постанови, рішення і вказівки з економічних питань приймав ЦК. У воєнний час безпосередній контроль з боку ЦК над промисловістю здійснювався з допомогою розширеного інституту партторгів ЦК ВКП(б) і партторгів місцевих партійних комітетів. Для посилення партійного керівництва сільським господарством були створені надзвичайні органи — політвідділи МТС і радгоспів.

Номенклатура не залишалася незмінною і в різні роки до неї входила різна кількість посад *. Адміністративно-командні методи управління неминуче призводили до небаченого розбухання апарату. Загальна економічна безпорадність при вирішенні надзвичайно складних народногосподарських завдань, а відтак необхідність «шттовхати» економіку з допомогою позаекономічних методів зумовлювали прагнення місцевих партійних комітетів включити до номенклатури всі керівні посади. Непомірне її зростання зайвий раз свідчило, що партійні комітети вирішували всі поточні справи господарського і адміністративного управління, підміняючи тим самим державні й господарські органи.

Політизація та ідеологізація економічного управління, орієнтованість його на ідейно-політичні настанови Сталіна, ЦК залишили незмінними основні критерії добору номенклатури і у цій сфері суспільного життя. В цілому твердо і незмінно забезпечувався примат «політичних ознак». Водночас такий критерій майбутнього

* Протягом 1945 р. номенклатура ЦК КП(б)У збільшилася з 13951 посади до 14455, або на 504; по обкомах КП(б)У — з 50816 посад до 52724, тобто на 1908; номенклатура міськомів та райкомів партії на 1 січня 1946 р. включала близько 270 тис. посад (ІІДАГО України. — <Ф. 1, оп. 45, спр. 572, арк. 83).

господарського керівника, як його професійна компетентність, а за радянською кадровою термінологією — «ділові ознаки» відступав на другий план. Тому в 30-ті роки багато керівних посад в різних галузях народного господарства займали люди, які, крім «політичних навичок», вміння «керувати», потрібних фахових знань не мали.

Номенклатурний принцип передбачав нову форму висунення на керівну роботу: добір і призначення працівників за їх класовим походженням, ідейною переконаністю, особистою відданістю вождю, партії, начальнику, а не відповідно до їх знань, умінь, здатності виконувати управлінські функції. Як справедливо зазначав К.С.Гаджиєв, в умовах радянської політичної системи переслідувалася мета «...повної трансформації людини, конструювання нового типу особистості — якогось homo totalitaricus з особливим психічним складом, особливими ментальністю, розумовими і поведінчастими характеристиками і т.д. шляхом стандартизації, уніфікації індивідуального начала, його розчинення в масі, зведення всіх індивідів до якогось середньостатистичного знаменника, стерилізації або, в усякому разі придушення індивідуального, особистого начала в людині»¹. Недаремно всіх, хто був зайнятий у сфері суспільного виробництва, іменували безликим поняттям — кадри».

Оскільки обов'язкові і визначальні для керівництва ознаки легко зводилися до певних пунктів анкети, то кожного з них будь-коли можна було замінити іншим. Невипадково в 30 — 40-і роки популярною була теза: «У нас незамінних людей немає».

Від «гвинтиків» усіх ієрархічних рівнів управлінської піраміди вимагалось не осмислення одержаних директив, а тим більше виказування свого ставлення до них, а їх пунктуальне, беззастережне виконання. Неспроста у газетах 30 — 40-х років господарських керівників називали «бійцями за виконання директив».

У зв'язку з вищевикладеним не можна не згадати відомий роман Олександра Бека «Нове призначення». В ньому письменник переконливо показав, як особистість нівечиться системою, де роль людей, навіть тих, хто перебував на досить високих щаблях управлінської піраміди, зведена до становища «гвинтиків» соціалістичного державного і господарського механізму. Автор роману зауважував: «...Людей такого складу в історії ще не бувало. Епоха відчеканила їх на свій штиб, прищепила найпершу гідність бійця: виконуй! Їхнім девізом, їхнім «вірую» стало правило кадровика»¹.

— воїна: є наказ ані слова більше!»². Водночас адміністративно-командна система ніколи не була абсолютно жорсткою у виконавському плані. У різних ланках номенклатурної ієрархії зустрічалися ініціатива і творчість, свавілля і суб'єктивізм.

Примітивність критеріїв добору іноменклатурних кадрів закономірно призводила до відтворення і домінування некомпетентності, посередності і сірості. Оскільки назначенців позбавляли необхідності активних дій, виробляти власну думку, культивувати відповідальність, набувати професійне вміння, то це неминуче призводило до зниження рівня самого управління, його ефективності.

В той же час масштабність майбутніх відбудовних робіт зумовлювала високі вимоги до управлінських структур. Відродження в максимально короткі строки економіки України розглядалося центром як найважливіше завдання, що мало величезне значення для посилення воєнної могутності СРСР у війні, що продовжувалася, подальшого розвитку народного господарства Союзу.

Картина втрат і руйнувань була приголомшуючою. Кожний п'ятий житель України загинув з вини фашистських агресорів, понад 2 млн українців було вивезено на примусові роботи до Німеччини. Повністю або частково було зруйновано 714 міст і селищ міського типу, понад 28 тис. сіл, перетворено на руїни 40% житлових будівель, унаслідок чого безпритульними лишилося майже 10 млн чол.³ Було виведено з ладу понад 16 тис. промислових об'єктів, на яких до війни працювало 2,3 млн робітників, зруйновано 200 тис. промислово-виробничих споруд. Кількість промислових підприємств зменшилася в 5,3 раза (їх залишилося лише 19% довоєнної кількості, а робітників — 17%)⁴. В 1943 р. валова продукція сільського господарства становила лише 16% довоєнного рівня⁵.

Гостро відчувалася потреба в управлінських кадрах. На час вигнання німецьких фашистів з України більшість керівних працівників перебувала на фронті, продовжувала боротьбу в тилу ворога, знаходилася у східних районах Союзу.

Успішно розв'язати складні завдання відбудови народного господарства можна було в разі якісного добору і, найважливіше, правильної розстановки номенклатурних господарських кадрів.

РОЗДІЛ I. ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ НОМЕНКЛАТУРИ

ПОЧАТОК КОМПЛЕКТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ КЕРІВНИКІВ

У досліджуваній період процес складання керівних господарських кадрів в Україні можна умовно розділити на два етапи. Перший розпочався ще до вигнання фашистських загарбників з республіки і полягав у створенні ЦК КП(б)У резерву керівників переважно з працівників партійного, радянського, частково господарського апарату, не призваних у Червону армію і евакуйованих у радянський тил. Вже наприкінці 1942 р. у розпорядженні командування Донського, Сталінградського, Південно-Західного та Воронежського фронтів були оперативні групи, призначені для районів, які визволяла Червона армія. До них входили члени ЦК та члени ревізійної комісії КП(б)У, наркоми та їхні заступники, секретарі обкомів, міськкомів та райкомів КП(б)У, голови та заступники голів виконкомів обласних Рад депутатів трудящих, начальники управлінь, директори та головні інженери великих заводів і фабрик, висококваліфіковані спеціалісти народного господарства. До визволення оперативні групи працювали в політорганах діючої армії⁶.

На середину 1943 р. до резерву ЦК КП(б)У було включено і намічено відкликати з східних областей СРСР 8362 чол.⁷ На 10 жовтня 1943 р. у визволені міста та райони України було направлено на керівну роботу 8631 працівника, в тому числі 2440 господарників. Останні розподілялися по 9 визволених на той час областях таким чином: Ворошиловградська — 176 чол., Сталінська — 175, Харківська — 1173, Сумська — 192, Чернігівська — 61, Полтавська — 208, Дніпропетровська — 227, Запорізька — 112 і Київська — 116⁸. Саме ці кадри стали основою господарської номенклатури названих регіонів.

Певну підготовчу роботу щодо виявлення і обліку керівних кадрів, а надалі — формування керівного складу обласних, міських та районних органів виконали обкоми КП(б)У, які тимчасово перебували на Сході. Шляхом листування з обкомами тилкових областей, а також безпосередніх контактів з ними через інструкторів, працівників інших

організацій встановлювалися адреси евакуйованих спеціалістів та їх посади з тим, щоб після визволення районів України одразу використати їх на керівній роботі.

Відділи кадрів обкомів КП(б)У також налагоджували листування з працівниками, місце роботи яких було їм відоме. Наприклад, Вінницький обком КП(б)У вже з вересня 1943 р. розпочав облік номенклатурних працівників області, котрі перебували в евакуації і Червоній армії, підтримуючи з ними систематичний зв'язок. В результаті було взято на облік 1256 номенклатурних кадрів обкому, ЦК КП(б)У і ЦК ВКП(б) ⁹. На червень 1944 р. за викликами на Вінниччину прибуло 1100 чол., з них — 497 господарників ¹⁰.

Перед визволенням тієї чи іншої області відповідні обкоми КП(б)У відкликали у своє розпорядження виявлені кадри. Прибулі працівники спочатку працювали в тих областях, де тимчасово перебував даний обком партії.

Проте комплектування керівними кадрами визволених областей попервах проходило незадовільно, а в Сталінській, Сумській, Полтавській, Чернігівській — з великими затримками. Подібний стан речей пояснювався певною мірою «некваліфікацією» окремих чиновників, які займалися питаннями відрядження, затримкою працівників місцевими органами влади східних районів, а також труднощами в дорозі до нового місця роботи. Тому вкрай потрібні кадри прибували нерідко в Україну через півтора місяця після прийняття рішення про їх направлення ¹¹.

Керівники об'єктів союзного підпорядкування призначалися частково, а з огляду на їх першорядне значення — повністю в Москві, про що мова йтиме далі. Роль у цьому української партійної організації була обмеженою і, по суті, зводилася до створення режиму якнайбільшого сприяння діяльності надісланих з центру господарників. У той же час в умовах війни місцеві партійні комітети, згідно з постановами ДКО, ЦК ВКП(б) і РНК СРСР, зобов'язувалися оперативно вирішувати завдання щодо налагодження виробництва продукції для фронту. Республіканські партійні органи займалися розв'язанням практично всіх проблем тилу. В цей період рівень комплектування керівними кадрами підприємств промисловості, транспорту й зв'язку республіканського і обласного підпорядкування, сільського господарства майже повністю залежав від місцевих партійних комітетів, республіканських наркоматів, відомств,

господарських організацій. У 1943 — 1945 рр. секретарі по кадрах, завідувачі відділами промисловості, сільського господарства партійних органів мали значну свободу дій. Від їх компетентності, відповідальності і не в останню чергу особистості залежав якісний добір господарської номенклатури.

Безумовно, створення резерву керівних кадрів, що складався в основному з працівників довоєнного складу, значно полегшило вирішення питання комплектування ними областей. Йдеться передусім про партійні і певною мірою господарські кадри. З огляду на те, що саме партійні органи вирішували весь комплекс проблем економічного життя радянського суспільства, повернення, наприклад, у Сталінську область 138 із 156 секретарів міськкомів та райкомів партії старого складу¹² слід розцінювати як позитивне явище. І небезпідставно, бо поєднання досвіду керівництва, набутого в екстремальних умовах воєнного часу, із знанням господарства свого регіону і довосних «командирів виробництва» мало б дати хороші результати. Однак загалом сприятливе для розгортання відбудовних робіт таке комплектування управлінських структур було характерне переважно для індустріальних центрів республіки, відновлення промислових об'єктів яких розглядалося ЦК ВКП(б), союзним урядом як пріоритетний напрям. Водночас багато втрачалось від того, що управління відбудовними роботами, які супроводжувалися великою реконструкцією і новим будівництвом, переведенням економіки на мирні рейки, продовжувало здійснюватися добре відомими надзвичайними методами — на основі наказів, розпоряджень, запровадженням на виробництві армійських порядків. Прискорена відбудова економіки, санкціонована центром, не мала і не могла мати інших засобів, крім посилення директивних засад, централізації, оперативного адміністрування, жорсткого контролю.

Перш за все відновлювалися партійні комітети і органи радянської влади. Водночас вживалися заходи для проведення обліку і охорони уцілілих матеріальних цінностей, трофейного майна. Відтак проводилося комплектування кадрами найважливіших ділянок господарства. Оперативність при комплектуванні номенклатурних посад ЦК ВКП(б), ЦК КП(б)У, обкомів партії зумовлювалася першочерговими економічними завданнями, поставленими центром перед Україною.

Підсумовуючи перший етап кадрової роботи, слід констатувати,

що, незважаючи на гостроту і складність його завдань, партійні комітети, наркомати зуміли в найстисліші строки мобілізувати виявлені на момент визволення кадрові ресурси, перегрупувати їх і в основному укомплектувати партійні, радянські та господарські органи, відомства, промислові об'єкти. Але, звичайно, дії українських партійних комітетів регламентувалися директивними вказівками, розпорядженнями ЦК ВКП(б).

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ НОМЕНКЛАТУРИ

З середини 1944 р. відбудовні процеси в радянській економіці зумовили певну черговість завдань у роботі партійних комітетів з номенклатурою. Це пояснювалося також гострою потребою в керівниках для щойно визволених від фашистських загарбників районів та областей України. На порядок денний постали такі питання:

1) створення дійового резерву керівників із спеціалістів, кваліфікованих робітників;

2) доскональне вивчення їх, а також працюючих господарників на практичній роботі і висунення на номенклатурні посади різних рівнів нових працівників;

3) своєчасне затвердження кадрів на номенклатурних посадах.

Проте в роботі з кадрами на другому етапі були допущені вкрай небажані помилки, викривлення, суттєві недоліки. На перший погляд вони пояснювалися об'єктивними причинами. Дійсно, в умовах воєнного часу, перших післявоєнних місяців у республіці працювала лише невелика частка керівників старого складу. Найбільш компетентні, досвідчені з них перебували в евакуації, інші — в лавах Червоної армії, партизанських загонах, підпіллі. В період вигнання з України фашистських загарбників, коли в стислі строки і в широких масштабах формувалися партійні, радянські, господарські, комсомольські і профспілкові органи, не завжди була можливість вивчення ділових якостей працівника, якого висували на номенклатурну посаду. До того ж, у 1943 — 1945 рр. відділи кадрів партійних комітетів, республіканських та обласних господарських органів, відомств очолили здебільшого люди, котрі не мали досвіду роботи з кадрами.

Проте названі причини лише за зовнішніми ознаками можна віднести до об'єктивних. Для їх ґрунтовного розгляду передусім необхідно проаналізувати ефективність роботи тих інстанцій, від яких

залежали, власне, добір і розстановка керівників.

Як наголошувалося вище, загальноприйняті «анкетні» методи рекрутування номенклатури призводили до зниження рівня управління суспільством. Тобто, маються на увазі не недоліки окремих управлінців владних структур, а хиби самої адміністративно-командної системи управління. Для її функціонування органічно неприйнятними були творчі особистості і взагалі тип керівника, наділеного такими якостями, як відповідальність, самостійність, ініціативність, готовність приймати і відстоювати свої рішення, незалежну позицію, при необхідності протистояти часом безглуздим директивам, розпорядженням, настановам, що надходили зверху. Ретельність і беззаперечність виконання будь-яких доручень і наказів — ось що підтримувало життєздатність і стабільність системи.

Суттєво важливим щодо цього є той факт, що в 30-ті роки комуністична партія значною мірою оновила свій склад. Її ряди поповнили переважно кар'єристи, міщани, одержимі жадобою зайняти вигідні посади і відтак насолодитися владою, отримувати привілеї і додаткові матеріальні блага. Нове покоління комуністів, котре прийшло у владні структури, беззастережно сприйняло форми і методи управління сталінської адміністративно-командної системи. Рівень компетентності, грамотності, культури сталінських назначенців був вкрай низьким*. Водночас роки терору і свавілля, обстановка підозрливості, шпигуноманії, страху довершили формування нового типу політичного й державного керівника. Поза всяким сумнівом страх негативно позначився на працездатності керівних кадрів. За таких умов звичним явищем в середовищі сталінських висуванців

* В зв'язку з цим становлять інтерес дані про склад ВКП(б) на початку війни. Вона була молодою за віком: 50-річний рубіж перейшли менш як 5% членів і кандидатів; найчисленнішою групою були 25–35-річні, котрі разом з молоддю до 24 років становили близько 62%. 36–50-річних було 33,5%. Понад 60% членів партії були малограмотними і з початковою освітою. Середню і неповну середню (семирічну) освіту мала третина комуністів, вищу — трохи більше 6%. Приблизно 60% членів партії були прийняті в неї після XVIII з'їзду. (Из архивов партии // Известия ЦК КПСС. — 1990. — 5. — С.200; Томан Т.Б. Партия в первые месяцы войны: 22 июня — ноябрь 1941 г. // Вопр.ист.КПСС. — 1991. — 7. — С.40).

були доноси, наклепи, шельмування. Це спричинило укорінення низької моралі, інтриг, дволичності. Цілком очевидно, що тільки через такі, відповідним чином трансформовані особистості й можна було управляти країною за допомогою інструкцій, регламентів, норм, директив, наказів, розпоряджень, вказівок, дисциплінарних і репресивних заходів.

В 1943 — 1945 рр. номенклатура партійних, державних і господарських органів була укомплектована переважно за рахунок нового поповнення. Вони вирішували весь комплекс питань формування номенклатури в Україні. Хоча всупереч такій системі з'являлися і «нетипові» керівники, здатні творчо вирішувати непрості проблеми господарського будівництва. В кінцевому підсумку одних система ламала, і вони деградували і як особистості, і як фахівці, інші для того, щоб уціліти, займатися улюбленою справою, приймали продиктовані системою норми, еталони, правила, згідно з якими будується і функціонує ієрархічна піраміда номенклатури. Життєво важливим стало демонструвати свою стандартність, аніж специфіку. Такі керівники намагалися ні на крок не виходити за межі своїх прямих обов'язків і могли б сказати про себе словами головного героя роману О.Бека: «Якщо вже ти служака, то будь Служака з великої літери». Дивовижно влучно, хоча й їдко окреслив Олександр Довженко в своєму щоденнику найбільш поширені типи номенклатурних чинів. Один з них, писав він, це дурень. Але «дурень — не обов'язково Іванушка-дурачок. Дурень нині часом закінчує два факультети, займає високі посади, має ордени, партстаж. Він часом здається зовні ніби звичайною людиною. ...На роботі він не працює, він не робить нічого, бо робити він нічого не годен. Він може лише щось «провернути», «двинути», «утрамбувати», «ув'язати» і т.ін. Він розповсюджений, як бур'ян. Він скрізь.

Другий, це не дурень. Це звичайна собі добра колись, лагідна, чесна і сумлінна людина. Її спіткала найжахливіша хвороба нашого часу, її призначили на посаду, якій вона ніяк не відповідає, у неї не вистачає на цю посаду ні розуму, ні знання, ні широти світогляду. Вона через рік робиться недоброю, нечесною, злою, холодною, криводушною і глибоко нещасною і робить нещасними навколо себе сотні, а то й тисячі людей»¹³.

В той же час специфічні особливості соціально-політичної і економічної ситуації на щойно визволеній території України вимагали

передусім від партійної номенклатури політичної гнучкості, творчості, мужності, професійних управлінських знань і компетентності. Тому вже в 1944 — 1945 рр. ЦК, обкоми партії змушені були неодноразово ставити питання про відповідальність, компетентність, спеціальні знання, культуру, дисципліну, підвищення освітнього рівня партійних працівників¹⁴. Це були найбільш уразливі місця в загальних складових портрета партійної номенклатури.

Розв'язання колосальних завдань відбудови економіки республіки потребувало великої кількості розумних, обізнаних із справою, енергійних господарників. Проте база їх комплектування була штучно звужена партійними органами.

В 1943 — 1945 рр. основними джерелами формування господарської номенклатури стали реєвакуйовані господарники і спеціалісти, демобілізовані з лав Червоної армії військовослужбовці, направлені з союзних республік керівники, інженерно-технічні кадри і кваліфіковані робітники, учасники партизанського руху і підпілля. Однак їх було недостатньо навіть для вирішальних ділянок народного господарства. До того ж, давалася взнаки відсутність у багатьох нових господарських керівників професійної кваліфікації. Послабити напруження із керівними кадрами могли б спеціалісти, в тому числі й номенклатурні працівники середньої та нижчої ланок, котрі з різних причин залишалися на окупованій території.

Однак питання про залучення на номенклатурні посади людей, що перебували в окупації, вирішувалося надзвичайно складно. Як зазначав на проведеній у червні 1944 р. в ЦК КП(б)У нараді секретарів обкомів партії і відповідальних працівників наркоматів і відомств секретар ЦК по кадрах О.І.Кириченко, партійні працівники продовжували дивитися на кадри «довоєнними очима». А чи могло бути інакше? Як зазначалося вище, відбір кандидатур на номенклатурну посаду за «політичними ознаками» являв собою основу основ, альфу і омегу кадрової політики комуністичної партії. Відділи кадрів партійних комітетів на місцях керувалися рішеннями партз'їздів і конференцій, основними положеннями промови Сталіна від 3 липня 1941 р., директивою ЦК ВКП(б) і РНК СРСР від 29 червня 1941 р., котрі ніхто не відміняв.

Не забуваймо й особливого ставлення Сталіна до українців. В його очах увесь український народ складався з бандерівців, бо під час війни нібито не виявив достатнього ентузіазму в боротьбі з

фашистами. В доповіді М.С.Хрущова «Про культ особи і його наслідки», зробленій на XX з'їзді КПРС (1956 р.), вартим на увагу є місце, де йдеться про те, що українці уникли депортації за прикладом кавказьких народів, калмиків, кримських татар тільки тому, що їх було надто багато і не було місця, куди їх вислати¹⁵. Олександр Довженко вже через кілька місяців після початку війни і потім неодноразово в своїх щоденникових записах передрікав великі страждання населення України в майбутньому за те, що залишалося в окупації: «Прийдуть наші... і, не розібравшись ні в чому і ні в кому й нічому не вірячи», «каратимуть за те, що народ просто був під німцями і мусить якось жити, а не повісився увесь чи не був розстріляний німцями», що люди «не вмерли з голоду і діждалися нашого приходу»¹⁶.

За таких умов серед партійних функціонерів, особливо районного рівня, побувала думка: якщо людина, а тим більше комуніст, жила в окупації і не вела ніякої боротьби проти фашистських загарбників, до того ж працювала в окупаційних установах, вона — «політично неблагонадійна». Цих людей образливо називали «трофейними людьми», «фашистськими слугами», «зрадниками батьківщини».

В 1943 — 1945 рр. і протягом багатьох повоєнних років у звітах відділів кадрів партійних комітетів був навіть спеціальний розділ: «Перебував на окупованій території без спецзавдань», де вказувалася точна кількість таких осіб, які займали номенклатурні посади. До кінця 50-х — початку 60-х років бланки листків по обліку кадрів також мали графу: «Чи перебував на території, тимчасово окупованій німцями в період Вітчизняної війни (де, коли і робота в цей час?)».

Таким чином, питання, що так гостро постало, мало політичне підґрунтя, і для його розв'язання повинна була відбутися кардинальна зміна найсуттєвіших політичних орієнтацій партійної номенклатури, неможлива в умовах сталінського режиму.

Проте саме життя вносило корективи у його вирішення. Вже на середину 1944 р. реєвакація спеціалістів, господарських керівників майже припинилася. Зрозуміло, що в умовах війни повернення у найближчий час решти керівних кадрів довоєнного складу унеможлиблювалося. А без людей, які б розумілися на справі, годі було й сподіватися на відбудову зруйнованої економіки у визначені союзними органами строки. Щоб заповнити вакантні номенклатурні посади в народному господарстві компетентними працівниками, треба

було вишукувати їх на місцях. Відтак вимоги господарської доцільності брали подекуди гору.

Щоправда, ставлення до спеціалістів, які проживали на окупованій території, в промислових центрах і сільськогосподарських районах було різним.

Повернення зі Сходу в індустріальні регіони певної частини партійної номенклатури довоєнного складу, збагаченої досвідом керівництва в екстремальних умовах, концентрація на промислових об'єктах союзного підпорядкування відповідальних працівників ЦК ВКП(б) та господарників з широкими повноваженнями зумовили в цілому сміливе використання спеціалістів, кваліфікованих робітників, що перебували в окупації. Так, підбиваючи підсумки роботи з номенклатурою на середину 1944 р., секретар по кадрах Харківського обкому КП(б)У І.І.Лебедь зазначав: «Комплектуючи апарати партійних, радянських органів і промисловості, ми виходили з того, що працівників зі Сходу, які раніше працювали на цих підприємствах, а також у партійних, радянських органах, ми не отримаємо. Тому ми йшли шляхом сміливого висунення молодих зростаючих працівників, часто враховуючи, що у них немає достатнього досвіду як партійної, так і господарської роботи»¹⁷.

Подібною думкою дотримувалося партійне керівництво Сталінської області. Вже на червень 1944 р. у вугільній, металургійній, коксохімічній та машинобудівній промисловості і промисловості Наркомату будівництва було зайнято 5212 інженерно-технічних працівників. Серед них — лише 1407 прибулих (1238 чол. із східних районів, 164 — з лав Червоної армії, 5 чол. із партизанських загонів), а решта спеціалістів залишалася на окупованій території. Як констатував секретар обкому партії по кадрах П.Р.Волков, більшість з 3805 «наших командирів» у результаті вивчення їх поведінки під час окупації, ставлення до праці заслуговує на найактивніше залучення до виробництва¹⁸.

Як довело життя, там, де партійні керівники зрозуміли реалії часу і подбали про забезпеченість вирішальних ділянок економіки досвідченими кадрами, мали місце непогані темпи відбудовних робіт.

Водночас другорядне значення, якого надавав сільському господарству політичний центр, зумовило відповідне вирішення питання з формуванням сільськогосподарської номенклатури. Для райкомів партії типовою була, наприклад, відмова: в колгоспі-

неможливо підібрати кандидатуру на посаду його голови через те, що майже всі люди в селах залишалися на окупованій території.

Загалом все ж переважало негативне ставлення до керівників, взагалі людей, які під час війни залишалися на захопленій ворогом землі¹⁹. З цієї причини в досліджуваній період більшість обкомівських працівників, майже всі райкомівські, прагнучи ухилитися від відповідальності — «від гріха подалі» — не висували таких спеціалістів на керівні посади. Подібний стан справ негативно позначався на відбудовних процесах, а на окремих ділянках виробництва створилася критична ситуація. Під загрозою було виконання директив центру. Це викликало у верхніх партійних ешелонах відповідні дії.

На вже згадуваній червневій 1944 р. нараді секретарів обкомів по кадрах при ЦК КП(б)У цьому питанню була приділена велика увага. У відповідь на домагання працівників відділів кадрів парткомітетів отримати від ЦК на номенклатурні посади людей, які не «заплямували» себе перебуванням на окупованій території, М.С.Хрущов різко заявив: «Ви майте на увазі, що люди, які тут залишалися, — це наші люди..., і людей, які відходили на Схід, ми більше не зможемо дати. ...З цього ви повинні виходити. ...Треба перебудуватися секретарям по кадрах... і ганьбити тих, хто був на окупованій території, не можна. ...А ви всіх цих людей грязюкою обмастили. Запам'ятайте, що ми вам більше людей не дамо, і вам доведеться працювати з людьми, що залишалися на окупованій території»²⁰. Таким чином перша особа республіки відразу задала відповідний тон нараді.

Застерігалосся, аби до людей, які перебували на захопленій ворогом території, не ставилися упереджено, бо це було б не тільки неправильно, а й шкідливо²¹. У своєму виступі М.С.Хрущов наголосив: «Треба ширше використовувати людей, які залишалися на території, зайнятій німцями. Вся Україна була зайнята. У нас власне й іншого виходу немає. І не треба створювати такої думки другосортності. Це не правильно й шкідливо. Треба підходити по-діловому. Якщо людина хороша, здібна, може працювати, чесна людина, горить в ділі — значить треба всіляко підтримувати і не нагадувати, і не робити вигляд, що він неначе має якусь каїнову пляму. Цього робити не треба. Крім шкоди, нічого не буде». Натомість М.С.Хрущов пред'явив партійним органам справедливі претензії щодо якісної сторони їх

роботи з кадрами і зажадав від них: «Потрібно зараз менше просити і побільше працювати на доборі людей. Треба вміло підбирати, підіруаних перевіряти, допомагати людям...»²².

Водночас не слід спрощено оцінювати позицію М.С.Хрущова щодо порушеного питання. Історик Юрій Шаповал, який у ряді публікацій аналізує політичну біографію М.С.Хрущова, писав: «Не слід забувати і про те, що особисто Хрущов несе відповідальність і за те, що після визволення України від фашистів з формулюванням «не виконав вказівки Сталіна, не вів збройної боротьби проти окупантів» з партії було виключено кілька десятків тисяч чоловік, які залишалися на тимчасово окупованій території України»²³. За сталінських часів виключення з партії означало викидання людини на дно, занесення над нею сокири для розправи.

Разом з тим, у контексті виступу М.С.Хрущова на червневій нараді 1944 р. достовірними виглядають свідчення колишнього комсомольського і партійного працівника В.С.Костенка, котрий неодноразово в службових справах спілкувався з М.С.Хрущовим. Він згадував: «...1944 року було завершено визволення України від гітлерівських окупантів. Незабаром ЦК комсомолу мав дані, скільки комсомольців залишилось на окупованій території. Ми почали формувати свою лінію в ставленні до цих молодих людей. Звернулись за порадою до Микити Сергійовича. Його порада була дуже корисною: «Не діліть людей на різні категорії... Уникайте політичних ярликів... З усіма, — наголошував він, — і з тими, що подали заяви на відновлення в комсомолі, і з тими, що не подали таких заяв, — з усіма потрібно спокійно поговорити, дати змогу їм «викласти душу» і, як правило, відновлювати в комсомолі...».

Він це говорив щиро й переконливо. І згодом у нас не було серйозних непорозумінь щодо цього.

Минув ще рік, й виникла нова проблема. З Німеччини поверталася молодь, переважно дівчата, з каторги, куди вони були силоміць зігнані німцями та «нашими» прислужниками. ...Знову до Микити Сергійовича. Він мене тоді потряс.: Він встав, ходив біля столу й говорив: «Ви їх зараз не кличте до комсомолу. Вони вас не зрозуміють. Дайте відійти від усього того, що вони пережили... Виходьте з того, що це — наші люди. Що б там не було, ніколи не слід докоряти цим людям, що вони там були. Це тільки Ерєнбург може говорити так про наших дівчат... Бєг з ним. Наші дурні можуть все собі дозволити... Хтось із

ваших по молодості, по дурості почне сипати сіль на рани молодим людям, а що вони про нас подумують. «Покинули нас, утекли, а тепер корчите з себе героїв...» Він говорив те, що ніхто тоді не говорив...»²⁴.

Повертаючись до порушеного питання, слід зазначити, що позиція М.С.Хрущова, висловлена в його виступах, репліках на червневій нараді, знайшла відображення в ряді документів ЦК. У них наголошувалося, що очікування кадрів зі Сходу, Червоної армії означає ніщо інше, як втрату часу і служить прикриттям бездіяльності і безвідповідальності. ЦК вимагав від обкомів партії «...якнайменше чекати прибуваючі кадри, а працювати і забезпечувати всі ділянки тими людьми, яких ми зараз маємо на місці»²⁵.

Зверталася увага на необхідність сміливіше висувати на керівні посади нових людей, знаючи, що можливі при цьому й помилки. Інакше відбудовувати народне господарство буде нікому²⁶. Більше того, для кращого забезпечення економіки керівниками ЦК рекомендував висувати молоді кадри — як комуністів, так і безпартійних. І справді, на цей час в Україні в ході відбудовних робіт на практичній роботі якнайкраще виявили себе багато молодих людей. Однак хоча в 1943 — 1945 рр. безпартійні становили помітну частку * серед господарської номенклатури, все ж таке становище було тимчасовим. Тільки керівник, член ВКП(б) міг розраховувати на просування по службі, уникаючи багатьох неприємних моментів, непорозумінь, що завжди підстерігали безпартійного номенклатурного працівника.

Отримавши постанову політбюро ЦК КП(б)У і вказівки М.С.Хрущова щодо використання на керівній роботі людей, які перебували на окупованій території, обкоми партії зажадали від міськкомів та райкомів КП(б)У докорінно змінити ставлення до цих осіб, використовувати їх в усіх галузях народного господарства. Однак прийняті рішення втілювалися в життя лише епізодично.

Характерною особливістю радянської політичної системи була наявність «подвійного стандарту» діяльності — розрив між словом

* На 1 січня 1946 р. в апаратах наркоматів, республіканських та обласних організацій працювало 55% безпартійних (ЦДАГО України. — Ф. 1, оп. 45, стр. 572, арк. 59).

і ділом. У той час як з високих партійних трибун декларувалися обов'язки, завдання партійних комітетів, окремих комуністів, про реальне їх виконання годі було говорити. Вірус недовіри і особливо страх перед можливими репресіями за хибні дії паралізував здоровий глузд. Виїжджаючи на місця, відповідальні працівники ЦК констатували, що «...іноді наші секретарі по кадрах, не розібравшись в цьому справу, увільняють людей неправильно тільки за те, що вони залишалися на окупованій території», і переконували партійних чиновників: «Треба покінчити з поділом людей на категорії прибулих із радянського тилу і тих, хто залишався на окупованій території»²⁷

Наскільки непослідовною, хисткою була позиція партійних комітетів з цього питання свідчили спецповідомлення НКДБ УРСР. У них констатувалося поширення у визволених районах України чуток щодо виселення невдовзі у Сибір та Казахстан людей, які перебували на захопленій ворогом території. В той же час зверталася увага на те, що більшість партійних організацій не розвінчували подібні чулки, настрої, а нерідко, навпаки, їх неправильна поведінка, двозначні висловлювання стимулювали останні. Такі дії, як інформували ЦК КП(б)У, були, зокрема, характерні для деяких місцевих партійних органів, багатьох промислових парторганізацій Харківської і Сталінської областей. Так, перший секретар Ольгинського райкому КП(б)У Сталінської області на зборах партійного активу наголосив, що всі, хто не побажав евакуюватися в тил, будуть еважатися ворогами радянської влади. Парторг шахти 4 м.Сталіно, що прибув з тилу, безапеляційно заявив гірнякам, що ні про які керівні посади вони навіть і думати не повинні до отримання результатів перевірки їх органами НКВС-НКЛБ. З «розумінням» сприйняла партійна організація харківського заводу «Серп і молот» виступ на партійних зборах начальника виробництва Левіта. Він поділив працюючих ІТП на відданих радянській владі — тих, хто евакуювався на Схід, і потенційних її ворогів — тих, котрі перебували на окупованій території. Полковник Дорошенко 22 лютого 1944 р., читаючи лекцію на турбінно-генераторному заводі Харкова, сказав про жінок, які залишалися в окупації, що майже всі вони — зрадниці, що «ми їх всіх знаємо і всіх відправимо у Сибір, нехай їх кістки там згниють»²⁸.

Таким чином, саме при вирішенні цього питання — найважливішої

складової роботи партії з кадрами на той час непоправної шкоди завдало «послідовне проведення більшовицького принципу добору кадрів» в умовах щойно визволеної від фашистських окупантів території України.

Перевірка кадрів, які працювали на керівній роботі, але під час війни перебували на окупованій території «без спецзавдань», здійснювалася безперервно²⁹. Цього вимагав ЦК КП(б)У. Наприклад, на березень 1944 р. на підприємствах комбінату «Ворошиловградвугілля» працювало 1992 спеціалісти, з них — 1388 чол. залишалися на окупованій території. На цей же період серед директорів заводів Ворошиловградської області таких було 6 чол. При перевірці роботи відділу кадрів обкому партії представник ЦК зробив помітку на полях: «Це — неправильний підхід з боку відділів кадрів». «Чи достатньо перевіряв обком тих, хто залишався на окупованій території»³⁰.

Не слід забувати, що паралельно «працювала» система каральних органів, що забезпечувала й «вирішення» господарських завдань шляхом «ізоляції», «вилучення німецьких прихвоснів».

Неодноразово обласні партійні комітети приймали спеціальні рішення про засміченість апаратів обласних організацій із вимогою реагувати «належним чином». У них йшлося перш за все про працівників, які під час війни перебували на окупованій території. Так, Одеський обком КП(б)У дав вказівку міськкому та райкомам партії перевірити стан добору кадрів у всіх організаціях та установах з огляду на їх «політичну благонадійність» і вказав на необхідність при доборі кадрів найретельніше вивчати «політичне обличчя» осіб, яких приймають на роботу³¹.

В 1945 р. «боротьба по очищенню організацій від ворожих людей» (тих, хто перебував на окупованій території) розгорнулася з новою силою. Про це свідчать високі показники змінюваності керівників, про що звідусіль інформували партійні комітети. Пояснювалося це просто: додому поверталися демобілізовані воїни, якими заміняли «політично неблагонадійних» навіть тоді, коли для цього не було достатніх підстав чи виробничої потреби. Перестраховальників вистачало.

Відтак радянському обивателю знову підкинули чітко окреслений «образ ворога». За таких умов у виробничих колективах далеко неоднозначним було ставлення до людей, які перебували в окупації.

Мали місце ситуації, подібні до зафіксованої літописцем історії Сталінського металургійного заводу Г.Володіним. «...До парторгів йшли люди і, приховуючи сльози і образи, запитували: хіба вони винуваті, що Червона армія не прикрила їх від нашествия ворогів, що не змогли потрапити в ешелони, які пішли на Урал, в Сибір і Казахстан. Простіш всього сказати, що провини не має. Але звідкілясь пр хочилася і все більше міцніла спроба поділити людей на «чистих» — тих, хто встиг або зумів виїхати і утекти від ворога, і «окупованих», котрим і довіряти-то не можна. Межа недовір'я іноді безжально розколювала сім'ї: дружина залишалась, старі пережили страхіття нашествия, а підозра падала на воїна і «евакуйованого»³². Зверхність, доноси, цькування з приводу хорошої роботи і принциповості «трофейної людини», а інколи й хуліганські самосуди також мали місце в тогочасному житті³³.

Таким чином, гіпертрофована політизація та ідеологізація економіки зумовили різні збочення на місцях при вирішенні партійними комітетами цього питання надзвичайної політичної заостреності, відступи від здорового глузду, що створювало критичні ситуації в деяких галузях економіки, на окремих ділянках господарства. Як показав перебіг подій, дотримуваність «чистоти» анкетних даних замість ділового підходу до працівника не дала змоги партійним комітетам республіки раціонально розпорядитися наявним кадровим потенціалом.

СИСТЕМА ДОБОРУ І РОЗСТАНОВКИ КЕРІВНИХ ГОСПОДАРСЬКИХ КАДРІВ

В 1943 — 1945 рр. у роботі з керівними кадрами було багато формалізму, кампанійщини. При вирішенні питання про призначення, переміщення або зняття керівника з посади обмежувалися анкетними чи автобіографічними даними, кількахвилинною бесідою з ним³⁴.

Типовими були факти, коли розмова керівника відділу кадрів партійного комітету з кандидатом на номенклатурну посаду набувала форми допиту з неприхованою недовірою до людини³⁵. Це стосувалося передусім тих, хто перебував на окупованій території, а також місцевих кадрів із західного регіону України.

Водночас при висуванні на номенклатурну посаду халатно ставилися до осіб, котрі прибували з евакуації або були

командировані із східних районів Союзу. Їм вірили на слово щодо перебування, трудової діяльності в тилу й іноді, незважаючи на протиріччя в анкетних даних, що нерідко були єдиним документом, заповненим до того ж власноруч, призначали на керівну роботу. Наприклад, посаду заступника завідуючого відділом промисловості Сталінського обкому КП(б)У займав Щербина, якому, як виявилось, бракувало досвіду й знань, аби справитися з дорученою йому такою важливою ділянкою роботи. Згодом стало відомо, що з посади секретаря Ленінського райкому партії в Андіжанській області (Узбецька РСР) він був звільнений за халатне ставлення до своїх обов'язків, пияцтво, побутову розпущеність³⁶. Подібні горе-господарники не в змозі були вирішувати виробничі та господарські питання, які повсякчасно поставали перед ними, і не рідко завалювали всю справу. В цей період при вирішенні питання добору й розстановки керівних кадрів також мали місце протекціонізм, кумівство, сімейщина.

Партійних чиновників цікавило передусім вчасне звітування господарника про виконання директивних вказівок, господарсько-політичних кампаній. Якими методами це досягалося — їх не турбувало. У більшості випадків вони з'являлися на промислових об'єктах, у районах, колгоспах, радгоспах тоді, коли на ділянці роботи, яку очолював господарник, мали місце серйозні перебої. Це вже служило підставою для втручання, бо загрожувало неприємностями для самого партійного функціонера — секретаря обкому чи райкому партії. Так, протягом певного часу робота управляючого трестом «Краснодонвугілля» Федорова стала предметом пильної уваги відділу кадрів Ворошиловградського обкому партії. Що спонукало до цього обласне партійне керівництво? Упродовж декількох місяців вказаний трест, який був одним з найбільших в системі комбінату «Ворошиловградвугілля» (3,5 тис. т середньодобовий видобуток вугілля), не виконував план видобутку і вивозу вугілля із глибинних забоїв. І тоді «несподівано» виявилось, що у Федорова «процвітав» хибний стиль керівництва — окрик, погрози, грубощі. Він безпідставно змінював завідуючих шахтами, начальників дільниць і т.д., ігнорував думку оточуючих. Стан справ у тресті не поліпшився й після неодноразових попереджень його як партійними органами, так і галузевим керівництвом. І лише під загрозою повного розвалу роботи Федорова звільнили з посади³⁷.

Таких прикладів можна навести безліч.

Результатом, вдаючись до мови документів того часу, «формально-поверхового, бюрократично-канцелярського» підходу до роботи з керівними кадрами були численні факти, коли на відповідальну посаду висувалися працівники без урахування їх досвіду, фахової підготовки, ділових якостей, виробничих навиків, технічного кругозору. Натомість приймалися й зсасім безглузді рішення. Краснодонський райком партії, наприклад, рекомендував на посаду парторга ЦК ВКП(б) Приходька, який за спеціальністю був кухарем, ніколи не працював у промисловості, до того ж не мав досвіду партійної роботи. Кадіївський міськком партії представив на затвердження бюро обкому парторгом ЦК ВКП(б) шахти «Анненська» кандидатуру Котлярова, а невдовзі зняв його з роботи за систематичне пияцтво і побутовий розклад. Цей же міськком КП(б)У подав на затвердження парторгом ЦК ВКП(б) кандидатуру Максимова, котри. мав фізичну ваду — втрату слуху на 75%³⁸.

Водночас ЦК КП(б)У не приділяв належної уваги добору працівників відділу кадрів партійних комітетів, підвищенню їх ділової кваліфікації³⁹. Передусім такої допомоги конче потребували ті, хто вперше прийшов на цю роботу. Необізнаність з кадровою роботою, нерозуміння її важливості, доцільності у поєднанні з безвідповідальністю і безініціативністю призводили до того, що секретарі по кадрах займалися чим завгодно, а повсякденну працю з номенклатурою — вивчення її, вчасне призначення на більш відповідальні посади керівників, котрі цього заслуговували, розстановка відповідальних працівників, своєчасне затвердження їх на бюро, створення резерву керівників проводили або на власний розсуд, а скоріше пускали на самоплив. Це визнавали й самі партійні функціонери. Так, секретар Полтавського обкому партії з кадрових питань П.К.Колінько в середині 1944 р. на одній з нарад констатував: «Треба прямо сказати, що з питання роботи з кадрами ми ще так фундаментально, з тривогою, зі всією відповідальністю не працювали, а дехто пустив цю справу на милість божу, що бог дасть, те і буде. З цим треба кінчати»⁴⁰.

Працівники відділів кадрів партійних комітетів не мали достатніх ділових контактів з галузевими відділами парторганів в питаннях добору, висунення кадрів, їх підготовки. Більше того, не існувало тісного співробітництва в кадрових питаннях навіть між партійними

комітетами різних рівнів. Зберігалася слабка узгодженість, дублювання у роботі відділів кадрів партійних органів, з одного боку, наркоматів, відомств, господарських організацій, підприємств, — з другого. Це, безперечно, негативно впливало на вирішення всього комплексу проблеми керівних кадрів на щойно визволеній від фашистських окупантів території України.

За усталеною практикою наркомати, відомства, господарські органи на свої дії відносно керівних кадрів повинні були отримати згоду відповідних партійних комітетів. Однак на початку відбудовного періоду це правило вони часто порушували, на що партійні чиновники хворобливо реагували. Водночас парторгани також не завжди обтяжували себе узгодженнями з організаціями при вирішенні долі господарника. Ілюстрацією вищесказаного можуть бути хоча б такі факти. «Запоріжбуд» протягом певного часу зривав виконання планових завдань. За домовленістю з Наркоматом житлобудівництва Запорізький обком КП(б)У звільнив його керівника і поклав виконання обов'язків управляючого на Полюшенка. Водночас наркомат призначив на цю посаду Меркулова, але своє рішення не довів до відома обкому партії. Останній не погодився з кандидатурою наркомату, утримувався від затвердження його на посаді і наполягав на своїй кандидатурі. Обком мотивував свої дії тим, що Полюшенко знав цю роботу, хороший фахівець, непогано проявив себе ще до війни, а також під час її, і тому була впевненість, що він витягне трест з прориву. Наркомат висунув свій контраргумент: Полюшенко планується для іншої будови. Справа зайшла у глухий кут ⁴¹.

23 травня 1944 р. Укршкіртрест призначив директором Одеської шорно-галантерейної фабрики О.П.Балабая. Обком партії цю кандидатуру не схвалив, зазначивши, що Балабай працював під час окупації директором фабрики, і обком має можливість на місці підшукати «політично благонадійного» працівника ⁴². Майже одночасно Наркомзем призначив директором одеського заводу «Красный сигнал» Кузьмінського, не довівши цей наказ до відома обкому КП(б)У. Останній вважав це рішення наркомату поспішним, непродуманим, наголосивши, що біографічні дані цієї людини плутані і дуже сумнівні ⁴³ *.

**Із скупих архівних повідомлень не можна дійти висновку, що являли собою кандидатури господарників, які обком партії відхиляв. Приклади наведені для підтвердження попередньої тези.*

У досліджуваній період до ЦК КП(б)У від місцевих партійних комітетів надходили численні скарги на свавільні дії господарських «верхів» щодо керівних кадрів. Це питання було наріжним каменем у кадровій політиці партії. Тому ЦК вживав заходів для утвердження цілковитого контролю партії над добором і розстановкою номенклатурних кадрів. Уже з середини 1944 р. ЦК КП(б)У категорично заборонив переміщення кадрів номенклатури ЦК та обкомів як у центральних організаціях, так і на місцях без відома парткомітетів ⁴⁴. Обкоми КП(б)У, маючи підтримку ЦК, посилили контроль над змінами — призначенням, переміщенням, увільненням господарської номенклатури ⁴⁵. В повосінні роки висування працівника на номенклатурну посаду відбувалося за чітко встановленим сценарієм.

У рішеннях ЦК ВКП(б) з кадрових питань великого значення надавалося створенню резерву керівних кадрів. Його наявність давала змогу в будь-який момент у разі необхідності заповнити вакантні номенклатурні посади вже перевіченими працівниками, замінити тих, котрі не відповідали призначенню. При цьому ризик висунення професійно не підготовленої людини зводився майже нанівець. Однак парадокс у тому, що керівників, які б дійсно відповідали за діловими ознаками своїм посадам, адміністративно-командна система не потребувала. Систему влаштовували назначенці, котрі робили лише те, що бажало начальство, яке санкціонувало їх призначення, а, отже, могло відмінити його. І у цьому випадку спрацьовувала теза сталінських часів — «у нас незамінних людей немає». Однак у разі потреби, а також на пріоритетних ділянках виробництва — важкій та оборонній промисловості керівниками призначали досвідчених, професійно компетентних спеціалістів, інколи навіть всупереч їх анкетним даним.

За таких умов відділи кадрів ЦК КП(б)У, обкомів, міськкомів та райкомів партії, наркомати, центральні та обласні господарські організації не могли мати дієвого резерву керівників. Тому стихійність у висуненні кандидатур на номенклатурні посади була домінуючою у їх роботі. Візьмемо для прикладу Сталінську область. В Єнакіївському сільськогосподарському районі першим секретарем райкому партії був інженер-енергетик Богданов. Водночас у Харцизькому районі, де знаходилася найбільша електростанція Донбасу — Зуївська ДРЕС, першим секретарем РК КП(б)У працював

Пінчук, за фахом агротехнік ⁴⁶. В Сталінському обкомі партії посаду завідуючого сектором промислових кадрів займав Дубницький, за спеціальністю педагог. З роботою не справлявся, але обком партії на це не реагував. Завідуючим сільгоспсектором відділу кадрів цього ж обкому також працював колишній педагог, який не знав навіть основ, не кажучи вже про специфіку сільськогосподарського виробництва ⁴⁷. Неважко здогадатися, яку «користь» могли принести такі працівники.

Водночас, не бажаючи ризикувати при доборі керівних кадрів, більшість партійних комітетів, господарських організацій комплектували номенклатурні посади головним чином за рахунок працівників, надісланих вищестоящими партійними органами. Зокрема, таку очікувальну позицію зайняв ряд райкомів КП(б)У Одеської області — Чорнянський, Долинський, Комінтернівський, Овідіопольський, Миколаївський, Доманівський, Мостовський та інші, які в 1945 р. не висунули на керівну роботу жодного місцевого працівника ⁴⁸. Внаслідок утриманських настроїв тривалий час залишалися вакантними багато посад, в тому числі в господарських органах, на підприємствах, у сільськогосподарському виробництві.

В 1943 — 1945 рр. в кадровій роботі партійних комітетів значного поширення набула тенденція всіякого зволікання із затвердженням на бюро працівників, котрі займали номенклатурні посади. Так, на 1 січня 1945 р. номенклатура обкомів партії республіки включала 42703 чол., (потрібно за штатним розкладом — 50937 чол.), з яких було затверджено тільки 14065 чол., або 27,4% ⁴⁹. Своєчасно не затверджувалися навіть номенклатурні кадри ЦК КП(б)У, ЦК ВКП(б) ⁵⁰. Наприклад, на 1 листопада 1944 р. із 1922 посад номенклатури ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У, Харківського обкому КП(б)У на бюро було затверджено лише 343 чол. ⁵¹. Проте це питання було серйозним політичним заходом, що в умовах сталінського режиму уособлював собою політичну довіру тому чи іншому керівникові. Які причини цього явища? Як вже зазначалося, багато комуністів увійшли до складу партійних комітетів вперше і не мали достатнього досвіду партійної роботи. Не отримуючи вчасно необхідної допомоги і не відчувуючи відповідного контролю, вони розглядали цей етап у роботі з номенклатурою як формальну справу. Але основний мотив подібних дій працівників відділів кадрів полягав у тому, що на місцях більшість членів партійних комітетів перестраховувалася. Щоб уникнути

відповідальності за можливо невдалий добір керівників, партійні чиновники «стали на шлях суцільної перевірки кадрів». В умовах війни чекати, приміром, характеристик з попереднього місця роботи прибулих спеціалістів можна було кілька років. Головне, що це не вимагало якихось зусиль. Суттєва складова кадрової роботи парткомітетів, згідно з рішеннями ЦК ВКП(б), — серйозне вивчення керівника на його практичній діяльності — так і залишалася нереалізованою.

В 1945 р. в основному стабілізувалося лише становище із затвердженням номенклатури ЦК ВКП(б), ЦК КП(б)У. Так, на 1 січня 1946 р. на номенклатурні посади ЦК КП(б)У було відібрано і працювало: в промисловості, на транспорті й зв'язку 1634 чол., з них затверджено ЦК КП(б)У 1418 чол., або 86,8% (на 1 січня 1945 р. було затверджено лише 47,5%); в сільському господарстві і заготівельних органах — 2523 чол., затверджено 2035 чол., або 80,6% (на 1 січня 1945 р. процент затверджених становив 14,3)⁵². Причому в першу чергу звертали увагу на затвердження основних працівників вирішальних ділянок. Зокрема, на 1 січня 1946 р. ЦК КП(б)У затвердив 91% парторгів ЦК ВКП(б) шахт і підприємств, 90% директорів комбінатів і заводів, 96% начальників управлінь залізниць та їх заступників⁵³.

Щоб пояснити, чому робота з номенклатурою знаходилася на такому низькому рівні, недостатньо посилатися на труднощі відбудовного періоду, неукомплектованість партійних комітетів, недосвідченість кадрових працівників партійних і державних апаратів. Адже кадровим питанням постійно приділяли увагу ЦК ВКП(б) і республіканський ЦК. Незважаючи на вживані центром заходи щодо контролю і перевірки виконання його рішень, з місць в контролюючі інстанції надходили бадьорі рапорти, зростали обсяги звітної, облікової та іншої документації, що демонстрували виконавську лояльність і водночас виводили з-під персональної відповідальності регіональних партійних керівників. Причина полягає в адміністративно-командному стилі управління.

Вольовим рішенням керівника призначали і знімали з посади, «перекидали» в інші місця, на інші посади, в іншу незнайому для нього галузь виробництва. Робилося подібне навіть тоді, коли в цих працівниках була потреба на попередньому місці роботи. Відтак, по суті, відпадала необхідність у копіткій роботі з номенклатурою. Її

заміняв жорстко-командний, беззастережно-директивний стиль управління. З огляду на це закономірно, що ще у 1944 р. райкоми КП(б)У не мали своєї номенклатури⁵⁴. При перевірці їх роботи вищестоящими парторганами вони не могли вказати ні посадового, ні кількісного складу номенклатури⁵⁵. Ці факти в доповідних записках контролюючих інстанцій пояснювалися тим, що секретарі по кадрах ряду партійних комітетів, особливо міськкомів та райкомів партії, «не зовсім правильно» розуміли смисл і значення номенклатури⁵⁶.

Накази, погрози направити на фронт, віддати під суд, часові «прочухани», грубий окрик — такими здебільшого були методи роботи районного, міського і обласного партійного керівництва. Нерідко господарники мали по декілька доган: одну знімали, другу виносили. Для багатьох керівників райком став «страхопудом», і його намагалися будь-якою ціною обійти. За свідченням багатьох голів колгоспів і сільрад, коли вони приїжджали в район на збори або нараду, то мали з собою сухарі і білизну, бо не були впевнені, чи повернуться додому. Приміром, чи міг додати ентузіазму в роботі господарників району такий факт. На засідання бюро Тростянецького райкому КП(б)У (Вінницька обл.) викликали голову колгоспу із звітом про підготовку господарства до весняної сівби. На бюро його за вказівкою секретаря райкому Столярчука заарештували⁵⁷.

Партійний керівник відповідного партійного органу — обкому, міськкому чи райкому був, по суті, «хазяїном» у своєму регіоні — мав абсолютну владу, контролював усі вирішальні ділянки економіки, власне, всі сфери життя. Так, в одному з колгоспів Козельщанського району на Полтавщині за пияцтво з допомогою секретаря по кадрах райкому партії був звільнений з роботи його голова. Однак він прийшов до першого секретаря РК КП(б)У і ...був направлений знову-таки на посаду голови іншого колгоспу⁵⁸.

Психологія керівника, котрий майже безконтрольно, а відтак безкарно розпоряджається долями нижчестоящих, але одночасно змушений неухильно виконувати накази зверху, не може не бути деформованою. Якщо господарник з тих чи інших причин не підходив (наприклад, його кандидатуру на номенклатурну посаду не узгодили з відповідним партійним комітетом), був не до «вподоби» партійному керівництву, то, незважаючи на його ділові якості, професійну придатність, гострий дефіцит спеціалістів саме такого профілю, починалося його методичне цькування, виживання. В хід пускалися

всі засоби і при нагоді він усувався.

Водночас результати перевірок регіональних партійних органів визначав лише один чинник: «ділові» якості партійного керівника. Якщо в області (або районі) показники з виконання директивних виробничих завдань по промисловості, сільському господарству, будівництву були в «порядку, це для висновків мало вирішальне значення. Навіть різко негативні риси номенклатурного працівника — аморальна поведінка, грубість, голе адміністрування тощо — до уваги не бралися. Кадрові питання вирішувалися залежно від того, наскільки неухильно виконувалися тими чи іншими функціонерами директивні вказівки «верхів».

В досліджуваній період адміністративно-господарські функції, здійснювані в роки війни партійними комітетами, багатьма господарськими керівниками сприймалися як явище тимчасове, викликане суворою реальністю — війною. Тому нерідко траплялися випадки, подібні до описаного нижче. Керівники облеглому і директор тресту будматеріалів приїхали в Умань на цегельний завод. У міськком партії «не визнали за потрібне зайти», що викликало бурю невдоволення партійних чиновників. Міськком знайшов у цій справі «стрілочника» — директора заводу Кирєєва. Виправдовуючись, він заявив, немовби директор тресту будматеріалів Дудник сказав: для заводу начальством є трест і тільки він; трест накаже — те і треба робити. Міськком — це для міста, і його вказівки не є обов'язковими для заводу. Після такої кривої заяви весь «справедливий» гнів «хазяїв» міста був спрямований на господарника. Як повідомляв секретар Уманського міськкому партії, «...ми постаралися в міськкомі цьому директору ..вселити правильне розуміння партійних справ, ...зокрема, і розуміння ролі партійних органів на місці... І він зрозумів...»⁵⁹. Можна уявити, яким чином це було зроблено!

Як і в довоєнний період, економічні складності, негаразди, зриви пояснювалися «засміченістю» кадрів чужими елементами, що не викликали політичної довіри. Під «засміченістю» тоді розуміли наявність серед керівників людей, які перебували під час війни на окупованій території «без спецзавдань». Тому для розв'язання складних ситуацій, назрілих питань партійні органи вдавалися до вже апробованого методу - зміни кадрів. На повну силу працювали відомі за сталінських часів тези — «кадри вирішують усе» і «у нас

незамінних людей немає». Проте адміністративно-командна система управління приречена на відтворення саме виконавців, котрі більш-менш активно реалізовували директиви «верхів» *, але не могли робити найголовнішого — самостійно мислити, творчо працювати. Адже вибирали серед кадрів, котрі вирости в умовах системи, а отже, пройшли її вишкіл. Особливу цінність набули особиста відданість, ретельність, поступливість, слухняність і, не в останню чергу, близьке знайомство з тим, хто висував дану кандидатуру. Відсутність «ділових ознак» керівника компенсувалася його «хорошою» анкетною, пробивною силою, умінням попри все втілювати в життя «генеральну лінію» партії. Система сама тиражувала непрофесіоналів. Ця принципова закономірність закріплена номенклатурною циркуляцією кадрів.

Відтак мала місце катастрофічна змінюваність керівних кадрів. У партійних документах фігурували в основному дві причини звільнення з номенклатурних посад: за «політичними міркуваннями» та внаслідок професійної непридатності. Констатувалося, що часто до керівних господарських кадрів ставилися грубо, «людей міняли, наче рукавички». Неодноразово знімали з роботи керівника, який ще не встиг навіть ознайомитися зі своїми обов'язками. В результаті ламалися долі справжніх господарників. При цьому з високих партійних трибун часто цитували висловлювання Сталіна, що свідчило про традиційні методи роботи з кадрами. Ще в 1935 р. вождь сказав: «...На ділі ми маємо в цілому ряді випадків факти бездушно-бюрократичного і прямо обурливого ставлення до працівників. Цим, власне, і пояснюється, що замість того, щоб вивчати людей і тільки після вивчення ставити їх на пости, нерідко шпурляються людьми, наче пішаками»⁶⁰.

Політика постійної змінюваності керівних кадрів негативно позначалася на відбудовних процесах. Подекуди партійні функціонери пропонували припинити адміністрування і почати серйозно працювати з кадрами. Наприклад, на липневій 1944 р. нараді секретарів райкомів КП(б)У по кадрах Полтавської області перший секретар обкому КП(б)У В.С.Марков дав роз'яснення-настанови районній

* До речі, в 1943 — 1945 рр. це був один з широко вживаних методів «виховання» і «навчання» місцевих керівних кадрів.

партноменклатурі з цього приводу: «Потрібно стабілізувати наші керівні кадри в районах, вчити їх і вивчати їх на практичній роботі, але вчити не таким способом, що не засідання — то і погроза, що, мовляв, якщо не проведете таку-то роботу, то я Вас під суд віддам, якщо Ви цього не забезпечите, то я Вас в армію, на фронт направляю *. Я маю на увазі такий випадок по Козельщанському району. Це також від юситься і до Камишні, Чернобаївського, Кременчуцького і Велико-Кринківського районів.

У вихованні кадрів необхідно використати всі засоби, подаючи їм практичну допомогу. Ми не зможемо виховувати наші кадри, якщо будемо натискати тільки на голосові зв'язки і будемо з нашими кадрами розмовляти басом, так ми наші кадри не виховаємо»⁶¹.

Ці слова Маркова залишалися актуальними ще протягом багатьох повоєнних років.

УЧАСТЬ ГОСПОДАРСЬКИХ ВІДОМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КЕРІВНИХ КАДРІВ

У досліджуваній період відповідальність за стан керівних господарських кадрів різних ланок несли також відділи кадрів наркоматів, відомств, господарських організацій, підприємств. Але в 1943 — 1945 рр. вони не займалися кадровими питаннями в тій мірі, в якій цього потребував час⁶².

В лютому 1944 р. на нараді заступників наркомів з кадрових питань, начальників відділів кадрів наркоматів та центральних організацій робота наркоматів дістала таку оцінку: «...В наркоматах під час війни люди трохи розпустилися. ...Пора почати працювати по-справжньому. Досить займатися особистими справами, пора взятися за дисципліну, більше цікавитися, як Люди працюють. ...В наркоматах багато зараз неробства, безладного ходіння, видимості роботи, а насправді роботи немає. Потрібно сідати за своє діло серйозно...»⁶³.

Вони мали встановити місцезнаходження керівників виробництва,

* У звітній документації відділу кадрів — управління кадрів ЦК КП(б)У при відображенні процесу змінюваності номенклатурних працівників виділялася така рубрика: «Звільнені з роботи за порушення директив вищестоящих організацій».

інженерно-технічних кадрів, які перебували на Сході, у лавах Червоної армії, відкликати їх на Україну, передусім працівників, які недостатньо або й зовсім не використовувалися за спеціальністю на підприємствах тилу.

Наркомати, главки не надавали необхідної допомоги начальникам відділів кадрів заводів, фабрик, обласних організацій, навіть усувалися від підготовки кваліфікованої робочої сили тощо. В свою чергу, відділи кадрів підприємств також не брали належної участі у доборі й розстановці кадрів взагалі і керівних зокрема. Наприклад, незадовільний стан справ з кадрами середнього командного складу, що мав місце у цей період, міг бути істотно виправлений, як зазначав, зокрема, Миколаївський міськком партії, якби самі підприємства серйозно займалися цим питанням. Але «в даний час керівники на господарській роботі і на ряді підприємств проводять шкідливу політику, котра полягає в тому, що самі про кадри мало піклуються, а просять їх від міськкомів та райкомів партії». В той же час «справа директорів займатися доббором своїх власних кадрів, а на ряді підприємств справа з кадрами не налагоджена»⁶⁴.

Вкрай погано працювали на початку відбудовного періоду відділи кадрів Наркомзему і Наркомрадгоспів. Останні не вели навіть обліку кадрів і тому часто не знали прізвищ керівників обласних організацій⁶⁵. Це мало негативні наслідки: їх апарати, організації були засмічені різними шахраями, карними елементами, що призводило до всіляких зловживань.

Обкоми партії констатували, що керівники обласних організацій не приділяли належної уваги вивченню кадрів для створення їх резерву й висуненню на більш відповідальні посади. Всю роботу по комплектуванню апарату на периферії вони звели до численних заявок в обкоми КП(б)У про виділення їм працівників, забуваючи, що керівники самі зобов'язані займатися доббором і розстановкою кадрів. Такий підхід до справи був притаманний, наприклад, начальнику відділу кадрів Полтавського облуправління Наркомату заготівлі Зубаню, котрий на одній з нарад безпелаяційно заявив, що доббором кадрів повинні займатися безпосередньо секретарі райкомів партії по кадрах. Це з їх вини, — вказував він, — в районах області мав місце невдалий добір працівників, недоукомплектування кадрів⁶⁶. Годі й сподіватися, що такий господарник буде вирішувати проблему керівних кадрів.

Сутність цього питання окреслив заступник завідуючого відділом кадрів Рівненського обкому КП(б)У на червневій 1944 р. нараді секретарів райкомів партії по кадрах: «Між тим керівники деяких господарських і радянських органів настільки спрощено уявляють собі завдання добору кадрів, що замість того, аби самим займатися цією справою, воліють за краще звертатися у відділи кадрів відповідних партійних органів на поставку людей по всіляких спеціальностях, навіть сторожів і робочу силу. Тут подвійний розрахунок — і самим менш клопітно, і відповідальності ніякої, якщо надіслана кандидатура провалиться на роботі»⁶⁷. Сказано влучно. Проте з огляду на довоєнну репресивну кадрову політику, жорстку централізацію управління подібний стан речей був закономірним.

Незнання кадрової роботи, постійне втручання партійних органів, страх перед відповідальністю за підбір кадрів, недовіра до спеціалістів, які залишалися на окупованій території, призводили до того, що відділи кадрів зідомств, господарських організацій, підприємств самоусувалися від вирішення кадрових питань, перекладаючи їх на партійні комітети. Слід зважити й на те, що в обласних та інших організаціях, в тому числі господарських; більшість (90 — 95%) завідуючих відділами кадрів працювали на цій посаді вперше і, зрозуміло, не мали досвіду роботи⁶⁸.

За таких умов у ЦК КП(б)У надходили скарги партійних комітетів, що вони перетворилися на своєрідні «біржі робочої сили»⁶⁹. Більше того, навіть галузеві відділи обкомів КП(б)У, які могли б стати дійсним чинником у комплектуванні керівниками галузей економіки, господарських органів, підбір своїх працівників переклали переважно на відділи кадрів обкомів партії⁷⁰. Це не було чимось новим у кадровій практиці партії. Подібні розмови між партійними функціонерами та керівниками держапарату і господарських установ точилися в ЦК ще в 20-ті роки. Мало що змінилося відтоді. Підґрунтям подібних суперечностей було намагання партійних органів виконувати лише контролюючі функції щодо добору номенклатури, переклавши всю «чорнову» роботу на керівників державних, господарських органів. При цьому правомірність номенклатурного принципу не піддавалася сумніву.

З середини 1944 р. ЦК почав вимагати від місцевих партійних органів змусити відомчі господарські організації, підприємства активізувати кадрову роботу.

КОМПЛЕКТУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ НОМЕНКЛАТУРИ В ЗАХІДНИХ, ІЗМАЇЛЬСЬКІЙ ТА ЗАКАРПАТСЬКІЙ ОБЛАСТЯХ

Створення в Західній Україні партійних, державних, господарських органів відбувалося за надзвичайно складних умов. До руйнівних наслідків війни у цей період додалися й проблеми, викликані широкомасштабною, кривавою національно-визвольною боротьбою, з одного боку, і безжальним механізмом терору НКВС-НКДБ проти УПА, українського партизанського руху і місцевого населення, — з другого. За таких обставин вирішення проблеми керівних кадрів взагалі і господарських зокрема на завершальному етапі війни і в повоєнні роки в західних, Ізмаїльській та Закарпатській областях мало певні особливості.

В передвоєнний період керівні кадри почали тут тільки формуватися. Вони склалися переважно із працівників, направлених за рішеннями ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У із східних районів. Ще тоді їх гостро не вистачало. Проте вкрай катастрофічне становище з керівними кадрами в цих областях створилося після вигнання фашистських окупантів.

Наприкінці 1945 р. дещо поліпшилося становище з кадрами, що входили до номенклатури обкомів КП(б)У. Якщо на 1 січня 1945 р. укомплектованість апаратів партійних, радянських і господарських організацій обкомівською номенклатурою становила 77,6%, то на 1 січня 1946 р. — 88,5%. По групах господарських кадрів становище було таким ⁷¹:

	підбрано і працювало на 1.1.1946 р		підбрано і працювало на 1.1.1945 р	
	В абсолютних цифрах	%	В абсолютних цифрах	%
кадри промисловості, зв'язку і транспорту	1490	96,3	1315	89,0
кадри сільського господарства і заготівельних органів	1429	80,3	1027	77,6

В 1945 р. партійні, радянські і господарські органи були забезпечені керівними працівниками, котрі входили до номенклатури ЦК КП(б)У, на 95,3% проти 87,4% в 1944 р. ⁷².

Номенклатура західних областей майже повністю комплектувалася за рахунок відряджених з східних районів ⁷³. Якщо з моменту визволення до 1 січня 1946 р. туди прибуло приблизно 80 тис. партійних, радянських, господарських та інших працівників, то тільки за 1945 р. — більш як 35 тис. чол., у тому числі керівних кадрів промисловості — 4416 чол., сільського господарства — 4637, з них: завідуючих райземвідділами — 190, директорів МТС — 240, райуповнаркомзагів — 231 ⁷⁴.

У Закарпатську область в 1945 р. було відряджено 2877 чол., з них: керівних та інженерно-технічних працівників промисловості — 1057 чол., працівників сільського господарства і заготівельних органів — 93 чол. ⁷⁵.

Проте тільки врахування таких чинників, як якісний склад направлених та плінність кадрів, дає реальну картину становища з господарською номенклатурою в західних, Ізмаїльській та Закарпатській областях.

Ілюстрацією вищесказаного може бути формування Наркомземом УРСР господарників у цьому регіоні. На середину 1945 р. Наркомзем направив на керівну роботу 2627 чол. замість 1941 чол., передбачених постановою ЦК КП(б)У ⁷⁶. Однак по областях вони розподілялися нераціонально, внаслідок чого працівників вказаної відомчої організації не вистачало на вирішальних ділянках виробництва. До того ж, деякі прибулі самовільно залишали роботу і виїжджали. Тому, наприклад, на цей час вкрай незадовільно була укомплектована керівними сільськогосподарськими кадрами Станіславська область: за штатним розкладом необхідно було 224 працівники, а фактично було 125. Область не мала 9 завідуючих райземвідділами, 9 уповнаркомзагів ⁷⁷, тобто тих керівників, котрих на місцях не можна було швидко підготувати. Несприятливе становище з укомплектованістю сільськогосподарськими керівниками ускладнювалося тим, що безвідповідальність облземвідділів східних районів у доборі спеціалістів призвела до прибуття в цей регіон малограмотних, а інколи й безграмотних працівників, котрі були неспроможні вирішувати на місцях надзвичайно складні завдання відбудови і розвитку сільського господарства. Так, з цієї причини з

загальної кількості надісланих спеціалістів з Полтавської області назад було відправлено 31 чол., Запорізької — 16, Вінницької — 8, Дніпропетровської — 8, Ворошиловградської — 16, Чернігівської — 13, Сталінської — 14, Харківської — 11. Подібні факти мали місце й по інших областях. Всього таких «спеціалістів» вказаного відомства вже на середину 1944 р. нараховувалося 155 чол.⁷⁸ Основними причинами відмови від їх послуг були недостатній досвід роботи і професійна непридатність. Наприклад, Харківський облземвідділ направив Михайлова, який не мав документів про освіту і не знав навіть елементарних правил агротехніки; Дніпропетровський облземвідділ агронома відрядив Хилька, котрий не розумівся на агротехніці, не мав диплома про освіту⁷⁹.

Харківський обком КП(б)У рекомендував в одну із західних областей на посаду директора МТС Бондаренка. Але Наркомзем не підтримав цю кандидатуру. Виявилося, Бондаренко працював в одному з районів Харківської області завідуючим радіовузла, згодом його призначили директором МТС, а після того як він розвалив її роботу, зняли з цієї посади. Коли ЦК прийняв рішення про виділення для західноукраїнського регіону директорів МТС, в обкомі партії згадали, що він колись був директором МТС і затвердили його кандидатуру⁸⁰.

Чернівецький обком КП(б)У змушений був звільнити з роботи трьох завідуючих райземвідділами, які виявили цілковиту некомпетентність. Їх кандидатури були підібрані Наркомземом УРСР⁸¹.

З огляду на це плинність керівних кадрів була катастрофічною. Наприклад, за 11 місяців у Чернівецькій області змінилося 198 номенклатурних працівників, серед яких були й господарники. 53% з них не справилися з покладеними на них обов'язками⁸².

Незважаючи на мобілізаційні заходи партії, господарських кадрів в західноукраїнському регіоні бракувало як у 1944 — 1945 рр., так і протягом багатьох повоєнних років⁸³. Рознарядки, надіслані в обкоми КП(б)У, партійні комітети східних областей Союзу, повністю ніколи не виконувалися.

Однак воєнні галузі економіки в основному забезпечувалися керівниками. Показово є картина комплектування господарників Дрогобицької області, провідною галуззю економіки якої була нафтова промисловість. З другої половини жовтня 1944 р. до травня

1945 р. в область * прибуло за відрядженням ЦК, викликами обкому КП(б)У і різних наркоматів 7929 чол., в тому числі 1537 чол. промислових кадрів. В цілому промислові групи райкомів, міськкомів і обкому партії були укомплектовані номенклатурними працівниками на 93,9%⁸⁴. На той час порівняно з іншими областями республіки це був високий показник.

В чому ж полягали причини такого становища з керівними кадрами, спеціалістами в цьому регіоні?

У 1944 — 1945 рр. в партійних комітетах західних, Ізмаїльської і Закарпатської областей УРСР більшість працівників становили демобілізовані з лав Червоної армії, колишні партизани, члени підпільних організацій, направлені з східних областей Союзу і УРСР. Як правило, вони не мали достатньої освіти взагалі і фахової підготовки зокрема, досвіду партійної роботи, погано або майже не знали української мови. В умовах розрухи, надзвичайно складної специфічної ситуації така партноменклатура не відповідала вимогам часу, не могла впливати на події, що блискавично мінялися, самостійно приймати рішення. Їх кадрова робота характеризувалася некомпетентністю, безініціативністю, безвідповідальністю, надмірною обережністю, недовірою до місцевих кадрів («все населення — це бандерівці»), браком загальної культури. Не надаючи серйозного значення роботі з кадрами і не одержуючи допомоги та підтримки з боку вищестоящих партійних органів, секретарі райкомів партії з кадрових питань витрачали на неї щонайбільше 20 — 25% робочого часу. Вони відверто визнавали: «Ми питаннями кадрів займаємося мало, роботу не плануємо, питання не заслуховуємо»⁸⁵. «Тільки вечорами займаюся кадрами», — констатував секретар райкому партії з кадрових питань Демиденко⁸⁵. Не краще була налагоджена робота з кадрами в обкомах КП(б)У, обласних та районних відомчих організаціях.

Комплектування керівними працівниками, спеціалістами партійних, радянських та господарських органів партійні комітети переклали на відділ кадрів, пізніше — на управління кадрами ЦК КП(б)У. Роботу в цьому напрямі вони звели, по суті, до численних

* Визволення Дрогобицької області відбувалося протягом липня — жовтня 1944 р.

заявок-прохань в ЦК на заміщення непридатних до роботи керівників, про відрядження працівників на вакантні номенклатурні посади.

Неприпустимо повільно затверджувалися на бюро партійних комітетів працівники, котрі займали номенклатурні посади. Так, у результаті критичного аналізу роботи відділу кадрів Львівського обкому партії з'ясувалося, що по області на середину 1945 р. працівників номенклатури обкому і ЦК КП(б)У було затверджено лише 52% ⁸⁷. В інших областях процент затверджених був ще менший. Адже не знаючи прибулі кадри і не вивчаючи їх на практичній роботі, партійні комітети всіляко зволікали із затвердженням керівників, що, в свою чергу, не сприяло їх закріпленню на посадах.

Поширення набув й інший тип партійного функціонера, що відповідав за роботу з кадрами. Формально підходячи до роботи з номенклатурою, такі працівники розглядали затвердження керівних кадрів як технічну справу і тому ставилися до нього легковажно.

Як правило, прибулі кадри мали рекомендації щодо їх використання на певних посадах. На місцях не бажаючи або боячись («аби чого поганого не вийшло») зайвий раз вимагати від відповідних організацій, що надіслали спеціаліста, пояснень, призначали командированого на посаду згідно з супровідним документом й відразу затверджували його. Такі чинники, що мали б служити для майбутнього керівника критерієм доцільності його використання на певній ділянці виробництва, як досвід роботи, фахова підготовка, до уваги не бралися. В обох випадках, без сумніву, страждала справа: на відповідальних посадах опинялися професійно некомпетентні, безініціативні люди, яких увільняли тоді, коли вони вже остаточно розвалювали роботу.

Надзвичайної гостроти в цей період набуло питання про висунення місцевих кадрів на номенклатурні посади. Обкоми КП(б)У намагалися комплектувати номенклатуру за рахунок прибулих із східних районів ⁸⁸. Причина цього полягала, як уже наголошувалося, у відсутності довіри до місцевих кадрів з боку партійного керівництва. Так, секретар Дрогобицького обкому партії з кадрових питань змушений був визнати: «В районах області не зовсім охоче йдуть наші керівники (партноменклатура. — Авт.) на висунення місцевих кадрів». І разом з тим визнавав: «...Ті кадри, які ми встигли за цей час висунути на керівну роботу, прекрасно справляються зі своїми завданнями» ⁸⁹.

Проте це одна сторона справи. Інша була зумовлена відсутністю

досвіду роботи з кадрами, нерозумінням її важливості, що значно посилювалося небажанням більшості партійних функціонерів поспражньому займатися нею. На серпневому (1946 р.) пленумі ЦК КП(б)У М.С.Хрущов навів висловлювання секретаря Володимир-Волянського райкому КП(б)У, де чітко була сформульована позиція цієї більшості: «Місцеві люди, висунуті на керівну роботу, вимагають до себе багато уваги, з ними багато клопоту. А прислані із східних областей мають досвід, і з них можна більше спитати»⁹⁰. Відтак, незважаючи на правильне в цілому розуміння секретарем Дрогобицького обкому КП(б)У суті проблеми, на середину травня 1945 р. в номенклатуру обкому партії потрапили аж ...207 чол. із місцевих кадрів, котрі, до того ж, займали керівні посади тільки в районах⁹¹.

Внаслідок такої хибної політичної орієнтації партійної номенклатури західноукраїнського регіону за 1945 р. на номенклатурні посади обкомів, міськомів та райкомів КП(б)У було висунуто лише 21701 чол. із місцевого населення, в тому числі директорами підприємств — 396 чол., директорами заготконтор — 123. Із 11793 посад номенклатури обкомів КП(б)У місцеві кадри займали 1236, або 9,4%, а на посадах, що входили до номенклатури міськомів та райкомів партії, їх було 54% від загальної кількості працюючих⁹².

Звісно, подібне становище із висуванням кадрів з місцевого активу негативно впливало на вирішення завдань, що постали перед господарськими організаціями західних областей України. До речі, протягом ще багатьох років серед партійних керівників панували утриманські настрої: всупереч здоровому глузду номенклатурні посади з'лишалися вакантними, бо чекали прибулих і при першій-ліпшій можливості місцеві висунувці замінювалися «східняками». За таких умов не могло бути й мови про створення широкого резерву к рівних кадрів із корінного населення.

Без сумніву, залученню до керівної роботи працівників із місцевого населення деякою мірою перешкоджала відсутність у нього достатньої освіти, фахової підготовки. «...4 — 5 класів освіти — це те найкраще, що ми можемо знайти серед місцевого корінного населення...»⁹³, — констатував завідуючий відділом управління кадрів ЦК КП(б)У З.П.Шульга на травневій (1945 р.) нараді секретарів по кадрах обкомів КП(б)У західних областей.

Віддаючи належне цьому, безперечно, вагомому аргументу, все ж, аналізуючи роботу відділів кадрів парткомітетів і відомчих організацій, слід констатувати, що в більшості випадків цей привід був прикриттям їх бездіяльності і безвідповідальності. Свідченням вищесказаного може бути хоча б такий факт. Напередодні другої світової війни в Західній Україні широкого розвитку набув український кооперативний рух. Як же партійні організації на місцях використовували колишніх членів кооперативів? Відповідальний за кооперативну роботу в західних регіонах України інформував вищестоящі партійні органи: «З питання висунення місцевих кадрів на керівну кооперативну роботу. ...Робота проходить дуже слабо, хоча це така ділянка, де можна найбільше висувати місцеві кооперативні кадри. По Львівській області в Куликівській райспоживспілці працює головою споживспілки із місцевих людей тов.Говоруха, з роботою справляється, але й досі не затверджений. В Бібрській райспоживспілці працював Пахмурський головою райспоживспілки. Працював дуже добре, але через те, що він місцевий, його замінили через чотири місяці товаришем із Сходу. Цей завалює роботу. ...Цілий ряд інших товаришів, котрих можна висунути на керівну роботу, але, не дивлячись на це, на місцях райони цього не роблять. Зокрема, у Львівській області і Городокському районі один місцевий товариш працював дуже добре, але йому не вистало досвіду нашої роботи. Він деякі накази не знав і т.д. Його замінили, посадили директором заготконтори, замість нього висунули Ніколаєва, східняка. Цей пропрацював три місяці, розтратив 10 тис.карбованців і утік. Це абсолютно неправильна практика»⁹⁴.

Суть кадрової проблеми в західноукраїнському регіоні окреслив у виступі на згадуваній вже нараді секретарів обкомів партії по кадрах західних областей О.І.Кириченко: «Це питання має винятково важливе політичне значення, я вже не кажу про господарське і будь-яке інше значення. Ніколи ми не розв'яжемо проблему з кадрами в західних областях, якщо ми не виростимо місцевих людей. Ніколи не буде знята з порядку денного проблема про кадри, якщо в західних областях не будуть працювати на відповідальних керівних постах люди з місцевого населення, котрі знають побут, культуру, вдачу, звичаї місцевого населення, знають буквально все, що відноситься до місцевих умов. Потрібно покінчити з таким становищем, коли

люди весь час поглядають на схід, як би скоріше закінчився строк їх перебування, як би скоріше поїхати у Харківську область або Донбас.

Не можна керувати кадрами, займатися кадрами, живучи тільки сьогоднішнім днем. ...До яких пір ми будемо в західні області експортувати людей.

Я вважаю, що у нас зараз настав час, настав такий період, коли ми повинні різко відкинути боязнь висунення місцевих людей на керівну роботу. Це політично неправильно і шкідливо.

Потрібно розібратися, подивитися, кого із членів партії, які працюють на радянських і господарських посадах, можна висунути на партійну роботу, а замість них висунути місцевих людей.

Висунувши того чи іншого товариша на керівну роботу, треба йому всіляко допомагати в освоєнні роботи.

...Це питання зараз в нашій роботі є самим актуальним, самим важливим — розібратися, хто достойний, куди і коли його можна висувати. Перелом в цій справі треба зробити і ми цього доб'ємося»⁹⁵.

Однак, як досягти цього «перелому», не уявляли чітко на місцях та й більшість в апараті ЦК. Але потрібно було дати «правильне» спрямування дій місцевих партійних комітетів при вирішенні цього питання. 10 липня 1945 р. видана постанова ЦК КП(б)У «Про підбір і висунення кадрів із місцевого населення західних областей УРСР». Її сутність зводилася до того, що обкоми партії повинні докорінно поліпшити добір, виховання й висунення на керівну роботу людей із місцевого населення. Критерієм же для висунення мала служити «на ділі доведена відданість партії і радянській владі», себто активна боротьба з українськими націоналістами.

Відповідальність за формування номенклатурних кадрів взагалі і господарських зокрема в західноукраїнському регіоні покладалася не тільки на партійні комітети на місцях, але й на обкоми КП(б)У Східної України, партійні організації союзних республік, відомчі організації.

Секретарі обкомів та райкомів партії поставилися безвідповідально до справи добору керівних кадрів: відбирали людей без урахування їх ділових якостей, досвіду роботи, аби виконати рознарядку.

Керівники областей, організацій неохоче розставлялися з хорошими господарниками, а натомість намагалися позбутися

«баласту» або «непокірних», «неугодних». Діяли у більшості випадків за принципом: «на тобі, небоже, що мені не гоже».

У партійних комітетах східних областей стало хибною практикою перекидання номенклатурних працівників, котрі не справилися з попередньою роботою, втратили будь-який авторитет, на рівнозначні посади і навіть більш високі у райони з важкими умовами праці. В 1944 — 1945 рр. таким був західноукраїнський регіон.

Не без підстав партійні органи західних областей нарікали на якісний склад прибулих господарських кадрів. Неодноразово гострій критиці з їх боку піддавалася робота Ворошиловградського, Дніпропетровського, Запорізького, Сталінського, Сумського, Харківського та інших обкомів КП(б)У ⁹⁶.

Прикриваючи свою неспроможність здійснювати кадрову політику в західноукраїнському регіоні, що зумовлювало вкрай низький рівень керівництва державним, господарським і культурним будівництвом, обкоми партії водночас пред'являли великі претензії до наркоматів відносно якісного добору командних кадрів. Слід визнати, що останні не надавали тієї допомоги, на яку вони були спроможні і яку від них справедливо чекали. Більшість з них підійшла до цієї справи формально: намагалися забезпечити тільки кількісну сторону спущених зверху заявок. Наприклад, Наркомат м'ясомолочної промисловості призначив Беспалого керівником Тернопільської обласної контори «Заготхудоба». Відповідальним працівникам цього відомства було відомо, що ще в 1941 р. він не справився з подібною роботою, будучи керуючим міжрайконторою. Дива не сталося й зараз. Після двох місяців роботи горе-господарника звільнили і з наступної посади ⁹⁷.

Наркомат лісової промисловості обіцянками і порадами, котрі щедро роздавав місцевим органам влади Станіславської області, по суті, обмежив «допомогу» керівними кадрами ⁹⁸.

Відділи кадрів наркоматів лояльно ставилися до так званих «літунів», брали їх під захист замість того, щоб притягти до відповідальності. Наприклад, облуповнаркомзаг Геріс, направлений у Волинську область, їхав до Луцька ...три місяці. Обком КП(б)У вирішив спочатку випробувати його на роботі в районі. Але він «образився» і самовільно поїхав у Київ, де знайшов притулок у Наркоматі заготівель ⁹⁹. Це й не дивно, бо в апаратах наркоматів процвітало кумівство, земляцькі настрої.

Загальну думку «західників» з цього приводу найбільш точно і в своєрідній образній формі висловив секретар по кадрах Тернопільського обкому партії А.Н.Зозулез: «...Я звертаюся до начальників відділів кадрів, до заступників наркомів по кадрах. Нам у західних областях працювати важко і іноді буває дуже важко. Тому туди потрібні люди, які мають совість партійну, радянську, які б з інтересом працювали в нашій області. Не можна сказати, що Тернопіль чи Ровно, чи Луцьк — це якась Абіссинія чи індійські джунгли, що можуть там невігласи працювати»¹⁰⁰.

Більшість направлених господарників виявилися малописьменними, не обізнаними з тією справою, на яку рекомендувалися. Вони розглядали своє місцеперебування як тимчасове і нерідко формально ставилися до виконання своїх обов'язків або свідомо не виконували поставлених перед ними завдань. Адже мобілізація керівних кадрів здійснювалася силовими методами. Бажання людини до уваги не бралось. Не знаючи місцевих умов, прибулі в багатьох випадках зверхньо, а іноді зневажливо ставилися до корінних жителів, не прислуховувалися до їх думки, не радилися з ними. Важливо, що більшість прибулих української мови не знали. А без знання мови корінного населення годі було сподіватися на успіх. Натомість секретарі по кадрах західноукраїнських обкомів партії з гіркотою констатували, що навіть уродженці цього регіону, котрі повернулися у рідні місця, забули не тільки звичай українські, але й мову. Вони неодноразово висловлювали настійливе прохання, аби надсилали кадри, які «були б не тільки за формою, але й по суті українцями»¹⁰¹.

Пасуючи перед труднощами, не бажаючи і не вміючи посправжньому працювати, більшість прибулих вишукували різні причини для того, щоб виїхати із західних областей. Такі працівники весь час «хворіли», ходили по лікарнях і збирали довідки, аби «поповісти», що клімат, приміром, Волині їм не підходить, натомість він сприятливий для них у Сталіно чи Харкові. Наприклад, господарник Березовський прибув у Волинську область на посаду директора радгоспу, але тимчасово був призначений завідуючим райземвідділом Ківерецького району. За виявлене боягузство райком партії притягнув його до відповідальності і направив в обком КП(б)У. По дорозі в Рівне, де міститься Волинський обком партії, він учинив собі «самостріл», в результаті якого прострелив руку, з'явився в

обком партії і заявив, що на нього напав взвод бандерівців тощо. До лікаря, куди його направив обком, не звернувся. Натомість самовільно виїхав у ЦК партії, але до уповноваженого не з'явився, а поїхав у Кузбас. Пошуки його результатів не дали ¹⁰².

Напруження, невпевненість, страх певною мірою були притаманними для прибулих, що потрапляли у незнайоме середовище (адже часто вони не розуміли навіть мови людей, що їх оточували, з якими повинні були спілкуватися) з постійно існуючою потенційною небезпекою: на той час у більшості районів західних областей ситуація далеко не завжди контролювалася органами радянської влади. Як відомо, в екстремальних ситуаціях чіткіше виявляються особисті якості людини, її риси характеру. Невдовзі стало ясно, що в «тепленьких» місцях багато з них могли показати себе «справжніми комуністами», «потрібними», «незамінними» фахівцями. Ймовірно, що саме цими аргументами більшість так званих комуністів обстоювала доцільність свого перебування в тилу, а не на фронті.

Тікаючи з місць відрядження, господарники змушені були з'являтися в обкоми партії, які їх направляли в західні області. І там відбувалися типові розмови як, приміром, у секретаря по кадрах Полтавського обкому КП(б)У: «Ми надсилаємо людей, але деякі починають плакати, що вони хворі і їх направляють до нас в область. Він приїжджає і я запитую: Чому повернувся? — Я хворий. Але, якщо хворий, то треба лікуватися, а він зараз же запитує про роботу. Так, ми надіслали райуповнаркомзага із Зіньківського району, він повернувся тому, що хворий, але тут же сказав, що хоче повернутися на попередню роботу в Зіньківський район.

Ми надіслали в розпорядження Ізмаїльського обкому партії завідуючого райЗВ одного з наших районів. Це гарний агроном, який пробув деякий час в Одесі і його повернули назад в Полтавську область, тому, що він хворий... А він в той же час каже: я хворий тільки для Ізмаїльської області, а для Полтавської області я не хворий» ¹⁰³.

Протягом досліджуваного періоду і в повоєнні роки питання «якості кадрів», які направляли в західні області, стояло надто гостро. Певною мірою вкрай низькі якісні характеристики прибулих можна пояснити універсальною безвідповідальністю партійних комітетів східних районів країни, наркоматів, відомств. Та суть проблем полягала у надто обмежених ресурсах хороших спеціалістів.

Про об'єктивні причини цього явища вище вже йшлося. Масштабність завдань відбудови господарства у поєднанні з політичною атмосферою західноукраїнського краю була не під силу надісланим господарникам: час вимагав зовсім іншого типу управлінця і фахівця.

* * *

Аналізуючи процес формування господарської номенклатури в Україні на завершальному етапі війни, слід виділити такі моменти. В період «надзвичайщини» в економіці питанню добору і розстановки кадрів партія приділяла особливу увагу. В ньому вбачався дієвий засіб вирішення найважливіших завдань, що постали перед країною. Проте партійна номенклатура, що управляла цим процесом, внаслідок «анкетного» добору, низького освітнього рівня, некомпетентності, відсутності досвіду партійної роботи, політичної культури виявилася неспр. можливою забезпечити якісну сторону добору командних кадрів виробництва. Водночас складні ситуації, що виникали на тій чи іншій ділянці господарства, пояснювалися, як і в довоєнний період, засміченістю кадрів ворожими елементами. Відтак вживався вже апробований захід — «перетряхування» кадрів. Зокрема, силовим методом розв'язувалися назрілі питання, складні виробничі проблеми. Змінюваність відповідальних працівників була основним засобом кадрової політики партії. Ніхто з керівного господарського складу не міг вважати себе гарантованим від увільнення чи переміщення. Колишні заслуги не враховувалися. Постійна оновлюваність кадрів розвивала у партійних функціонерів, державних чиновників, господарських керівників кар'єристські устремління, безпринципність, нерозбірчивість у засобах досягнення бажаних постів. рабську залежність від начальства. Повна підпорядкованість номенклатурних працівників «верхам» породжувала покірність, прагнення будь-якою ціною зберегти «місце під сонцем». Зрештою, це зумовлювало низькі якісні характеристики управлінців. Вказаний чинник у поєднанні з курсом на форсовану відбудову зруйнованого господарства не міг не викликати більш жорсткі позаекономічні методи управління. Дійсно, вони дають змогу добитися швидких результатів в екстенсивному розвитку виробництва — у важкій і оборонній промисловості, сконцентрувати ресурси на пріоритетних з точки зору центру ділянках, здійснити структурні зрушення, підтримати

елементарний порядок. Водночас адміністративно-наказові методи обмежували господарську ініціативу, творчий потенціал працівників, призводили до зростання управлінського апарату, а відтак до безвідповідальності за економічні результати управління. Це робило керівництво негнучким, недостатньо оперативним, ускладнювало можливість прийняття своєчасних, компетентних, зважених рішень, було причиною численних прорахунків. Тому подолати наслідки катастрофічних руйнувань господарства і здійснити в майбутньому ривок базових галузей можна було ціною величезних страждань і нестатків людей, багато в чому надмірних жертв.

РОЗДІЛ II. СТАЛІНСЬКА МОДЕЛЬ ГОСПОДАРСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЇ

СТРУКТУРНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ НОМЕНКЛАТУРИ

У досліджуваний період вакантні посади господарської номенклатури були в цілому заповнені *. Виходячи з потреб війни, завдань відбудови господарства, на місцях в першу чергу забезпечувалися керівними кадрами вирішальні ділянки економіки, важливі промислові об'єкти, а вже потім доукомплектовувалися партійні і радянські органи ¹⁰⁴.

На підтвердження даної тези наведемо дані про укомплектованість номенклатурними працівниками промисловості, транспорту, зв'язку та сільського господарства Української РСР на 1 січня 1945 р. Фактичне становище з кадрами керівних працівників номенклатури обкомів КП(б)У по УРСР було таким: в промисловості, на транспорті і зв'язку за штатним розкладом мало бути 5518 чол., підібрано і працювало 5199 чол., або 94,2%; в сільському господарстві і заготівельних органах, відповідно, — 5814 і 5150 чол., або 88,6% ¹⁰⁵.

* Якщо найбільш важливі ділянки народного господарства в основному були забезпечені керівними працівниками, то з кадрами спеціалістів провідних професій, а також рядовими виробничниками стан справ був вкрай незадовільним.

На цей же період комплектування керівними кадрами промисловості, транспорту і зв'язку республіканського підпорядкування характеризувалося такими даними. Із загальної кількості номенклатурних працівників — 1435 чол. було підбрано і працювало 1345 чол., або 93,7%, в тому числі по окремих галузях: місцева промисловість — на 95%, комунальне господарство і транспорт — 95,5%, харчова промисловість — 93,1%, паливна промисловість — 80% ¹⁰⁶.

В цілому непогано були заповнені номенклатурні посади в сільському господарстві. Так, із 1397 чол., необхідних за штатом керівних працівників обласних земельних відділів, працювало 1016, тобто 73%. Начальники облземвідділів були підбрані у всіх областях. Із 24 начальників облЗВ 8 чол. займали ці посади ще до війни, а 16 були висунуті вперше.

Характерними для облЗВ було те, що начальниками управлінь та відділів облЗВ в основному працювали старі кадри. Наприклад, з 362 керівників управлінь та відділів тільки 86 чол. зайняли ці посади вперше. У вказаний період директорами МТС працювало 1153 чол. (потрібно за штатом — 1227 чол.), тобто близько 93%. МТС та райЗВ спеціалістами були укомплектовані приблизно на 80 — 90% ¹⁰⁷.

В радгоспах республіки із 6 тис.чол. керівного складу і спеціалістів сільського господарства вищої та середньої ланок, які працювали в передвоєнні роки в системі Наркомату радгоспів України, на 1 січня 1945 р. налічувалося 4 тис.чол. *, або 67% довоєнного рівня ¹⁰⁸.

Директорів радгоспів мали майже всі області. Із 447 чол., необхідних за штатом, працювало 417 чол., або 93%. Значно гірший стан справ був із затвердженням цієї категорії кадрів. Так, Херсонський обком КП(б)У із 24 директорів радгоспів на вказаний період не затвердив жодного ¹⁰⁹.

Забезпеченість керівними кадрами, які входили до номенклатури

* Завершення визволення населених пунктів вказаних областей відбулося майже одночасно: Ворошиловградської, Сталінської, Харківської — вересень 1943 р.; Полтавської — листопад 1943 р.; Сумської — жовтень 1943 р.

ЦК КП(б)У, районних, обласних та республіканських організацій, по категоріях працівників мала такий вигляд: промисловість, транспорт і зв'язок — потрібно за штатом 1491 чол., підбрано і працювало 1390 чол., 93,2% укомплектованості; сільське господарство і заготівельні органи, — відповідно, 2648 і 2453 чл., або 92,6% ¹¹⁰.

Посади номенклатури промкадрів ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У намагалися укомплектувати в першу чергу. Зокрема, вже на березень 1944 р. 102 номенклатурні посади ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У в промисловості Ворошиловградської області були заповнені ¹¹¹.

Отже, коли мають місце твердження про «далеко не благополучне становище» з керівними кадрами в промисловості, сільському господарстві району чи області, то це свідчило про нераціональний розподіл керівників по відповідних регіонах, або ж номенклатурні посади займала певна кількість спеціалістів тимчасово, бо вони з тих чи інших причин не влаштовували партійні комітети, які не поспішали їх затверджувати.

Однак, оцінюючи народногосподарські керівні кадри в Україні в 1943 — 1945 рр., слід враховувати передусім їх якісні характеристики, котрі різко контрастували з довоєнним періодом. Маємо змогу проілюструвати склад господарської номенклатури окремо по категоріях працівників таких областей * промислового спрямування — Сталінська, Харківська, Ворошиловградська та сільськогосподарського — Полтавська, Сумська за перше півріччя 1944 р. ¹¹².

Проаналізувавши дані таблиці, доходимо висновку, що, по-перше, серед керівних кадрів помітне місце займали молоді за досвідом роботи висунанці; по-друге, переважали спеціалісти, які не мали фахової освіти, що в промисловості певною мірою компенсувалося наявністю спеціалістів-практиків; по-третє, серед господарників переважали прибулі із тилкових районів Союзу; нарешті, по-четверте, різниться якісний склад господарської номенклатури в сільському господарстві і промисловості: індустрія республіки забезпечувалася кращими керівниками. Відтак, спостерігалися певні відмінності у формуванні керівних кадрів у промисловості і сільському господарстві.

Привертає увагу національний склад господарської номенклатури у цей період. В ній в цілому переважали українці. Щодо цього становлять інтерес такі показники. На 1 січня 1946 р. із 13992

ПРОМИСЛІВІСТЬ, ТРАНСПОРТ І ЗВ'ЯЗОК

Назва області	Всього потрібно за умовою *	Підбірано і прац.	Вакантних посад	Із загальної кількості працюючих										За досвідом роботи на даній посаді								
				Україні	Росія	Середньо-азиатськ.	Інших національностей	З вищою освітою	З середньою освітою	З неповною середньою освітою	З вищою освітою	З середньою освітою	З неповною середньою освітою	З вищою освітою	З середньою освітою	З неповною середньою освітою	Вперше	До 1 року	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 років	Понад 5 років	Прибуло з тилових областей
Сталіська	553	503	50	216	261	15	10	206	21	155	63	57	27	115	198	104	58	427	57			
Харківська	214	198	16	111	66	20	1	88	19	41	20	30	28	60	48	27	36	162	20			
Ворошиловградська	370	327	43	162	145	14	6	121	2	118	2	71	31	85	65	69	77	269	34			
Полтавська	148	143	5	103	35	2	3	35	9	45	34	20	20	21	15	44	43	95	41			
Сумська	151	144	7	96	41	—	7	8	5	47	24	60	44	28	49	23	—	110	19			
СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО І ЗАГОТІВЛЬЧІ ОРГАНИ																						
Сталіська	230	209	21	110	56	4	30	38	9	84	22	56	—	40	60	65	44	156	18			
Харківська	220	210	10	165	35	3	7	36	3	70	3	92	49	55	26	70	10	131	36			
Ворошиловградська	182	171	11	123	35	5	6	22	5	61	18	65	19	36	61	31	24	111	40			
Полтавська	233	231	2	209	15	2	5	27	10	82	39	73	149	—	35	28	19	116	78			
Сумська	164	162	2	128	28	—	6	17	7	52	27	59	59	59	18	16	10	118	6			

* Рубль, що вказує коменкатурних працівників [К ВКП(б), ЦК КП(б)У, обкомів КП(б)У].

працівників номенклатури ЦК КП(б)У українців було 8615 чол. (61,5%), росіян — 4258 чол., або 32,3% ¹¹³. На цей же час національний склад керівних працівників наркоматів, республіканських та обласних організацій характеризувався такими даними: українці — 54%, росіяни — 28% євреї — 12%, представники інших національностей — 6% ¹¹⁴.

ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОСПОДАРЬКОГО МЕХАНІЗМУ В ПРОМИСЛОВІСТІ

Неважко передбачити, що радянське керівництво при відбудові народного господарства, як і в довоєнні роки, пріоритет у розвитку економіки в Україні надасть важкій і оборонній промисловості. Доля об'єктів цих галузей, що мали союзне підпорядкування, вирішувалася за межами республіки у найвищих партійних та господарських інстанціях СРСР. Для їх відбудови було виділено лівову частку капіталовкладень.

В умовах надзвичайності централізована система управління з економічної точки зору виконала свою позитивну роль. Завдяки її мобілізаційним здатностям матеріальні, фінансові і людські ресурси в найкоротші строки були сконцентровані на пріоритетних, за визначенням центру, напрямках господарського будівництва. У провідні галузі індустріальних районів України оперативно була реєвакуйована зі Сходу певна кількість компетентних господарників, спеціалістів. Наприклад, на підприємства Дніпродзержинська прибули із східних областей майже всі керівні кадри довоєнного складу ¹¹⁵.

Час диктував особливі вимоги: відбудовні роботи мали вестися у визволених, але вщент зруйнованих районах. Щоб мати уявлення про їх складність, а відтак спробувати осмислити зроблене нашими господарниками, доцільно навести уривок з розповіді наркома будівництва С.З.Гінзбурга, свідка й учасника відбудови народного господарства. «Характерною особливістю відбудовчої роботи було те, — писав він, — що вона в багатьох випадках передбачала відхід від знайомих методів будівництва, на кожному кроці виникали складні технічні питання.

Відсутність шаблону... вимагала глибокого осмислювання наступних завдань, більше творчості, аніж в умовах нового будівництва з його звичною структурою і послідовністю процесів, знаними конструкціями і матеріалами. Необхідне було всебічне знання

технічної сутності справи. Ламати чи відновлювати? Яким прийомом скористатися, щоб роботи були мінімальними? Як використати наявні матеріали, а не звично застосовувані?

Доводилося не тільки думати, але й експериментувати, контролювати якість.

Незмірно зростала... роль головного інженера як організатора ви-робництва, як технічного керівника будови» ¹¹⁶ .

В цей період одним з основних методів управління виробництвом були директивні адресні завдання, за виконання яких відповідали господарники, що керували окремими об'єктами. При цьому працездатність керівників будь-якого рангу і виконавців підтримувалася постійно присутньою підсистемою страху: вдень і вночі вони могли стати підзвітними Сталіну, який особисто слідкував за темпами відбудовних робіт на ключових об'єктах промисловості.

Вирішення грандіозних і без перебільшення — фантастичних завдань відродження індустрії республіки виявилось під силу нашим вітчизняним спеціалістам — Є.Т.Абакумову, П.В.Андрєєву, П.М.Губкіну, О.Ф.Засядьку, П.І.Когану, І.І.Коробову, І.Х.Кротову, Ф.Г.Логінову, Н.Ф.Піщаному, К.І.Поченкову, С.В.Саленкову, М.М.Фоменку та ін ¹¹⁷ . Так, колектив Дніпробуду очолювали відомі господарники Ф.Г.Логінов — начальник та І.І.Кандалов — головний інженер.

Ф.Г.Логінов керував відбудовою Дніпрогесу, будучи заступником народного комісара. Людина сильної волі, вимогливий, рішучий, готовий іти на технічний ризик, він спрямовував ентузіазм тисяч людей в умовах, коли своєрідність відбудовних робіт щодня породжувала нові проблеми.

Професор І.І.Кандалов добре знаний серед енергетиків. Він був людиною справи, в роботі — вимогливий, у витраченні державних ресурсів — суворий. Людина, на яку можна було покласти в будь-якій складній ситуації.

Інокентій Іванович закінчив Петроградський політехнічний інститут за спеціальністю «Гідротехнік» у 1917 р. Його першим інженерним випробуванням була робота на будівництві Волховської ГЕС, де він виявив неабиякі професійні та організаторські здібності. На спорудженні Дніпрогесу працював начальником гідротехнічних споруд правого берега, був помічником Б.Е.Веденєєва. Як визнаний спеціаліст в галузі гідротехнічного будівництва І.І.Кандалов зробив великий

внесок у розвиток енергетики і електрифікації країни, підготовку кадрів енергобудівельників.

Після пуску Дніпрогесу Інокентій Іванович з 1933 по 1939 р. був головним інженером Чирчикбуду, потім — головним інженером будівництва Верхнь-Свирської ГЕС. Природно, він з радістю повернувся у Запоріжжя на відбудову Дніпрогесу ¹¹⁸.

В довоєнний час завод «Запоріжсталь» був унікальним виробником холоднокатаного тонкого листа, без якого неможливий випуск автомобілів та тракторів. Зрозуміло, яке значення набувала ця продукція у післявоєнні роки.

До війни будівельні та монтажні роботи тут здійснював «Запоріжбуд» разом із спеціалізованими організаціями Наркомбуду. На початку війни це управління разом з інженерно-технічними кадрами і кваліфікованими робітниками евакуювали в Чебаркуль і там воно дістало назву ОБМЧ «Запоріжбуд». Коли лівобережжя Дніпра було визволене від ворога, запорожці поставили питання про негайне повернення у рідні місця.

Наркомат визнав за доцільне всіляко допомогти їм у цьому. ОБМЧ «Запоріжбуд» за час роботи на Уралі набула великого досвіду ударного будівництва. Значно виросли її інженерні працівники, зокрема інженери О.М.Комар, О.П.Подлепа та інші.

Очолив «Запоріжбуд» Г.П.Назаренко, інженер-машинобудівник. До війни, в середині 30-х років, він працював начальником механічного комбінату «Запоріжсталь», а в 1937 — 1939 рр. — начальником будівництва листопрокатного цеху, потім — заступником управляючого «Запоріжбуду». Наркомат задовольнив прохання запорожців про повернення Г.П.Назаренка на «Запоріжбуд» як людини, яка добре знала місцеві умови.

В 1945 р. в Запоріжжі був організований трест «Стальмонтаж» на чолі з Б.Л.Шейнкіним, котрий раніше успішно працював начальником зварювально-монтажної організації.

Начальником Головелектромонтажу при відродженні Запорізького металургійного заводу був М.В.Голдін. Його біографія типова для покоління керівників передвоєнних років. Вчився в ФЗН, на робітфаку, закінчив факультет електрообладнання промислових підприємств Харківського електротехнічного інституту, потім працював інженером-монтажником і керівником відділу Харківського відділення тресту «Електромонтаж», начальником проектного бюро. На момент

приходу в 1939 р. в Наркомбуд — це був молодий, освічений інженер, який добре знав як проектування, так і виробництво такої складної справи, як електромонтаж. Працюючи в Наркомбуді, виявив себе вмілим керівником, висококваліфікованим інженером.

З приходом на посаду управляючого тресту «Запоріжбуд» В.Е.Димшиця для Міністерств будівництва і чорної металургії «Запоріжсталь» стала об'єктом номер один. В.С.Димшиць був досвідченим інженером-будівельником, котрий пройшов прекрасну професійну школу на будівництві таких металургійних заводів-велетнів, як Кузнецький, «Азовсталь», Криворізький, Магнітогорський. Знаючи і енергійний керівник, він вміло організував багатотисячний колектив, спрямував усі його зусилля на виконання найскладніших завдань¹¹⁹. Роботи стали вестися планомірно, згідно з графіком, з концентрацією технічних засобів і людських сил на першочергових дільницях, пускових об'єктах.

С.ає очевидним, що доки ключові пости в сталінській системі управління займали подібні «трудівники індустріальних штабів», адміністративно-директивний господарський механізм зберігав здатність до поступального руху. Це — резерв системи і чи не найголовніший. Привертає увагу той факт, що серед господарських керівників, про яких йшлося вище, вагому частку становили люди, котрі не були цілком продуктом системи. З фундаментальною технічною освітою, здобутою нерідко ще в дореволюційні часи, вони відзначалися дисциплінованістю, беззавітною відданістю справі, моральними принципами. До цієї когорти входили і їх «уцілілі» учні, які перейняли найкращі якості своїх наставників, мали ґрунтовні знання і великий практичний досвід роботи, набутий на будовах найбільших індустріальних об'єктів 30 — 40-х років, на іржеземних виробництвах. Саме такі кадри могли реалізовувати плани центру, де потрібні були творче ставлення й ініціатива, пошук і самостійність. Її, правда, ініціатива, діловитість, самодіяльність дозволялися «верхами» лише настільки, наскільки вони забезпечували виконання директив. Вартим на увагу є й такий момент. Кращі науково-технічні сили були зосереджені в пріоритетних для сталінського режиму галузях економіки — важкій і оборонній промисловості. В 40-і і наступні десятиріччя адміністративно-командна система управління не змогла репродукувати подібні яскраві особистості, фахівців і організаторів такого масштабу.

Втім господарників, про яких мова йшла вище, в 1943 — 1945 рр. в Україні працювало не так вже й багато. Господарство республіки піднімали з руїн в основному молоді кадри, які виростили за час війни або ж безпосередньо при вирішенні нелегких завдань відбудовного періоду. Водночас основний довоєнний склад національних господарських кадрів — керівників, висококваліфікованих інженерно-технічних працівників, робітників — був зайнятий в оборонній промисловості Уралу, Сибіру, Поволжя, Казахстану, Узбекистану, частково перебував у лавах Червоної армії.

В 1944 р. тільки на господарську районну, обласну та республіканську керівну роботу було висунуто 6061 чол. з розрахунку на 60 посад, а в 1945 р. на керівну господарську роботу системи союзно-республіканських і республіканських наркоматів та організацій — 6492 спеціалісти¹²⁰.

Інженери-проектувальники, інженерно-технічні працівники, які винесли на своїх плечах евакуацію заводів на Схід, відновлення їх на нових місцях, будівництво в екстремальних умовах нових оборонних підприємств, сміливо й рішуче, не чекаючи рішень ДКО, бралися за відбудову промислових об'єктів. Їх творча думка, розумний ризик, ініціатива, оперативність не тільки не стримувалися партійними функціонерами й державними чиновниками, а, навпаки, заохочувалися. Певна річ, мова могла йти про свободу дій у рамках виконання директивних завдань. Інакше вирішення надзвичайно складних господарських завдань унеможлиблювалося. Такий стиль керівництва був притаманним для директорів запорізьких заводів Губанова (завод 139), Бакунова (ПРЗ), Гланцева (Первомайський завод) та ін.¹²¹

На більшій частині підприємств Харківської області директорами і головними інженерами працювали нові люди, які виростили як господарські керівники в період війни. Наприклад, до середини 1944 р. на керівну роботу на промислові об'єкти Харкова було висунуто понад 300 чол., з них: директорів заводів — 23, головних інженерів — 24, начальників цехів — 47 чол.¹²². Вперше працювали директорами: Шевченко (ХЕМЗ), Саленков (ХТЗ), Куликов («Серп і молот»), Шушарін (Харенерго); головними інженерами: Кривич (завод 75), Борисенко (ХЕМЗ), який до евакуації працював на ХЕМЗІ головним технологом, Панков (верстатозавод ім.Молотова) та багато інших. Так, директор-заводу ім.Т.Г.Шевченка Петров, який в 1941 р.

на цьому підприємстві займав посаду головного інженера, за короткий проміжок часу показав себе вмілим організатором, висококваліфікованим спеціалістом. Завод виконував план, була проведена велика копітка робота по зниженню браку лиття. Якщо в квітні 1944 р. брак сягав 50%, то вже в травні він був знижений до 25% ¹²³.

Директор ХТЗ С.В.Саленков разом з інженерно-технічними працівниками й робітниками домогся того, що завод в листопаді 1943 р. по запасних частинах до тракторів виконав програму на 110% ¹²⁴.

Багато підприємств Ворошиловградської області також очолили молоді назначенці. Наприклад, директором заводу ім.Жовтневої революції працював І.П.Нечай, який до війни був заступником головного інженера цього підприємства. Колишнього начальника спецвідділу Рубежанського хімкомбінату Клочка призначили директором цього ж заводу. Головним інженером хімкомбінату став Ткач, який працював перед війною інженером. Інженер-хімік заводу 59 Кучеренко був затверджений його директором. Завідуючого шахтою ім.Менжинського тресту «Первомайськвугілля» Шакіна висунули на посаду управляючого трестом ¹²⁵.

Ряд підприємств в Сталінській області, що за попередніми планами союзних урядових органів були віднесені до відбудовних об'єктів другої черги, завдяки ініціативі, творчій енергії, технічній винахідливості «командирів виробництва» вдалося перенести до першочергових. Так, уже в середині 1944 р. Сталінський металургійний завод став давати чавун і сталь.

Зовсім інша перспектива намічалася для заводу ім.Ілліча в Маріуполі. Проте інженерно-технічні працівники, виробничники звершили справжній подвиг: у першій половині 1944 р. завод давав метал для виробництва танків ¹²⁶.

Безперечно, той факт, що в 1943 — 1945 рр. попри приголомшуючі масштаби втрат в економіці республіки у відбудові важкої індустрії були досягнуті вражаючі успіхи *, велика заслуга

* При оцінці відних подиву результатів відбудови важкої промис. жості автор не таркається питан., якою ціною вони були досягнуті, чи були це на користь населенню України, для України в цілому.

належала «командирам чорної металургії, вугілля, машинобудування». Однак вони стали б неможливими без дієвої допомоги спеціалістів, робітників, котрі з тих чи інших причин залишилися на окупованій території. Адже промисловість визволених районів і перш за все важка відчувала справжній «голод» на робочу силу взагалі і кваліфіковану зокрема. Так, якщо напередодні війни в республіці працювали 6202 тис. робітників та службовців, то на початку 1944 р. їх було тільки 1564 тис., або 25,2% довоєнної кількості¹²⁷. Навіть наприкінці війни кількість робітників, зайнятих у промисловості і на транспорті Української РСР, становила 54,5% їх довоєнного складу¹²⁸. Тому всупереч ідейним переконанням вищестояще керівництво — як партійне, так і господарське — було змушене залучати до відбудовних робіт місцеві довоєнні кадри. Наприклад, у перші дні після визволення Харкова лише на завод ХПЗ прийшло понад 2 тис. робітників¹²⁹. Серед тих, хто повернувся на свої підприємства, було багато спеціалістів-практиків, котрі надали неоціненну допомогу у відродженні промислових об'єктів і налагодженні на них виробництва.

Ось, приміром, як почалася відбудова Дніпропетровського трубопрокатного заводу. Слідом за передовими частинами Червоної армії у Дніпропетровськ прибули керівники місцевих підприємств. Серед них був і новопризначений директор трубопрокатного заводу Савкін, котрий добре знав підприємство ще з довоєнних часів. Разом з ним на завод прибули також парторг ЦК ВКП(б), головний інженер, заступники директора, головний механік, головний енергетик, начальники основних цехів і служб.

Сумна картина хаосу й розрухи постала перед їх очима. Зібралися на нараду, на якій йшлося про збитки, що їх заподіяли окупанти заводу, і заходи для його відбудови. Запала гнітюча тиша. Здавалося, неможливо без необхідних матеріалів, механізмів, електроенергії, бази для виготовлення найпростіших деталей, інженерно-технічних працівників, робітників розпочати відбудовні роботи. Слово взяв парторг ЦК. Наголосивши на тому, що завод треба ввести в дію у найстисліші строки, а розраховувати на фонди, планове постачання, розміщення замовлень на діючих заводах в даний момент неможливо, він запропонував єдиний вихід — використати ініціативу робітників, звернутися до них за допомогою. Парторг висловив впевненість, що люди знайдуть і матеріали, й

інструмент, підкажуть, як краще використати те, що було в наявності.

Виступи директора і присутнього на нараді особоуповноваженого союзного уряду і Наркомату чорної металургії містили таку ж настанову: почати відбудовні роботи негайно, усіма наявними засобами і силами; звернутися за допомогою до робітників.

І робітники їй надали. Вони принесли інструменти, вузли верстатів. Старий трубозварник Переволочанський привіз кувалду для кузні, робітниці трубного цеху Тюпіна та Шарудіна принесли 50 електролампочок. Декілька тисяч метрів дроту, кабелю та іншого електрообладнання і матеріалів робітники розшукали на полях і в селищах навколо міста.

Зібраний матеріал потрібно було перевезти на завод. Але як? Не було автомашин та інших видів транспорту. І тут знову прийшли на допомогу заводські робітники зі своїми возиками, а в кого були — кіньми. Характерно, що ніхто навіть не заїкнувся про будь-яку оплату. Творча ініціатива робітників та інженерно-технічних працівників допомогла подолати, здавалося б, непереборні перешкоди. Наприкінці 1944 р. завод почав випускати продукцію¹³⁰

Слід підкреслити, що саме кваліфіковані робітники, котрі після вигнання окупантів повернулися на свої підприємства, й готували нові кадри для промислових об'єктів республіки, що відбудовувалися.

Знову-таки сталінський режим на повну силу використав патріотизм, ентузіазм людей, їх прагнення якнайшвидше наблизити перемогу над ворогом. Адміністративно-командна система управління постійно балансувала між надзвичайними заходами і народним ентузіазмом.

Як вже зазначалося, з спеціалістів, що залишалися на окупованій території на номенклатурні посади, перш за все середньої та нижчої ланок, висували знаючих справу людей.

Показовою щодо цього була ситуація на комбінаті «Зорошиловградвугілля», що створилася на 1 січня 1944 р. На керівній роботі в системі комбінату працювали 216 чол., з них: управляючими вугільними трестами — 11 чол., управляючими рудоуправління — 1. Зсі вони прибули із східних районів Союзу. З 12 головних інженерів трестів і рудоуправління зі Сходу в Україну направлено 11 чол. і працював лише один спеціаліст, котрий перебував на окупованій території. З 106 начальників шахтоуправління і шахт працювали зі Сходу було 71 чол., з партизанських загонів — 2

чол. і тих, хто перебував на окупованій території «без спецзавдань», — 33 чол. Відповідно до реалій часу така «глуха» рубрика, як «знаходився на окупованій території без спецзавдання», вважалася неприйнятною для партійних функціонерів, тому вона розписувалася за такими ознаками: «працювали за спеціальністю, працювали не за спеціальністю, зовсім не працювали». У даному випадку цим ознакам відповідала така кількість: 4, 15, 14 чол. Найімовірніше, що найбільш сумна доля в повоєнні роки судилася тим, хто «працював за спеціальністю».

Із 106 необхідних за штатним розкладом головних інженерів шахтоуправлінь та шахт було підбрано 76 чол., з них лише 27 чол. прибуло із тилу, один — колишній партизан, а 48 чол. перебували на окупованій території «без спецзавдань». Серед останніх: працювали за спеціальністю — 22 чол., не за спеціальністю — 13 і зовсім не працювали — 13 чол.¹³¹ Із 1708 інженерно-технічних працівників вугільної промисловості 1209 чол. (70,6% від загальної кількості ІТП) проживали на окупованій території¹³².

В середині 1944 р. на комбінаті «Ворошиловградвугілля» на різних посадах, у тому числі керівних, перебувало 2382 інженерно-технічних працівники, з них 1450 чол. залишалися на окупованій території. Як заявив секретар обкому КП(б)У по кадрах Ф.К.Паховський, якщо ці люди нині працюють добре, віддають сили і енергію для відбудови вугільної промисловості, партійні комітети будуть навіть представляти їх до нагороди. Він підкреслив, що «потрібно розбиратися в людях в кожному окремому випадку, і ми це робимо»¹³³. Настанова правильна, але на місцях втілювали її в життя не так, як твердили партійні функціонери. Про це, зокрема, свідчить статистика змінюваності номенклатурних працівників на вказаному комбінаті в першому півріччі 1944 р.¹³⁴

Найменування посад	Знято з роботи	
	ті, що не справилися з роботою	за політичними мотивами
Головні інженери трестів	3	1
Начальники шахт і шахто- управлінь	16	12
Головні інженери шахт і шахтоуправлінь	9	12
Начальники дільниць	24	4
Всього	52	29

Привертає увагу той факт, що штати середньої та нижчої ланок господарської номенклатури були укомплектовані незадовільно, а на окремих народногосподарських об'єктах таких працівників гостро бракувало. Однак подібне становище зумовлювалося суб'єктивними причинами, основна з яких полягала у надто частій і необгрунтованій змінюваності працівників цих категорій. Адже вказаний контингент керівників в основному залишався на окупованій території. З огляду на це партійні комітети на місцях або ігнорували таких спеціалістів, серед яких, до речі, було чимало практиків, або всіляко відтягували затвердження на бюро вже працюючих.

цьому навіть фахова підготовка, досвід роботи прибулого працівника, котрий влаштувався з «політичних міркувань» партійний комітет, не були вирішальними. Водночас це були керівники, від досвіду і знань яких залежав успіх справи. Головні інженери, приміром, були фактично мозговим центром підприємства. До того ж, начальники відділів, цехів, дільниць — це заводська номенклатура, звідки рекрутувалися нові кадри управлінського апарату. Часта змінюваність їх призводила до погіршення якісних характеристик цієї категорії командних кадрів.

Внаслідок економічної й національної політики союзного уряду гірше як в кількісному, так і якісному відношенні були укомплектовані республіканські наркомати, республіканські та обласні відомства, господарські організації. Крім того, в їх середовищі було чимало спеціалістів, котрі залишалися в окупації. Це зумовило високу плінність номенклатури промислових кадрів. Наприклад, велика змінюваність кадрів мала місце в Наркоматі харчової промисловості. В системі Наркомхарчпрому УРСР із 1390 директорів в 1945 р. замінено 328, або 24%, причому 140 чол. не справилися з роботою; по Наркомм'ясомолпрому із 795 директорів 255 чол., або 32%, з цієї ж причини; Наркомрибпрому із 92 директорів — 17, з них 8 чол. звільнені з посади за розвал роботи¹³⁵.

В областях і районах спостерігалися часті безпричинні переміщення, увільнення з посад номенклатурних кадрів. Повсюдно мали місце факти, коли протягом короткого відрізка часу — 2 — 3 місяці — одного і того ж працівника декілька разів переводили з однієї посади на іншу. Наприклад, у тресті «Фрунзевугілля» (Ворошиловградська обл.) відповідального працівника М.О.Ширшова з березня 1943 р. по 28 липня 1945 р. знімали і призначали на ту ж посаду на різні шахти 11 разів; О.Т.Мартиненка з 26 серпня 1943 р. по 18 вересня 1945 р., тобто за два роки, — 9 разів, що супроводжувалися підвищенням і пониженням в посаді¹³⁶.

Часта змінюваність командних кадрів не була новинкою в кадровій політиці партії. До вказаних вище причин плінності номенклатури додавався характерний для часів сталінського режиму привід — залежність стабільності керівного складу від стану виробництва на підприємствах. Офіційне визнання незадовільної роботи на якомусь об'єкті супроводжувалося хвилею звільнень і призначень нових керівників. Нове керівництво згідно з

номенклатурним способом циркуляції кадрів часто ні за фаховою освітою, ні за досвідом роботи не відповідало посаді, яку з волі «верхів» зайняло. Відтак потрібний був певний час, аби керівник вник у специфіку підприємства, конкретні його проблеми, познайомився з підлеглими. І саме у цей період він був особливо уразливим, бо збої у виробництві розцінювали здебільшого як його «невміле» керівництво. І все повторювалося. Звичайно, «перетряхувати» кадри було простіше, ніж усю систему управління. Це найочевидніший доказ неспроможності партійних органів комплексно вирішувати виробничі проблеми.

Водночас політика постійної змінюваності кадрів не могла не позначатися на стабільності виробництва, породжувала у керівників нервозність, невпевненість. Люди пристосовувалися жити і працювати тільки одним днем.

Керівники наркоматів, відомств, республіканських та обласних організацій висловлювали справедливі нарікання, тривогу з приводу часто непродуманих, свавільних дій партапаратників стосовно господарської номенклатури. Робилося це найчастіше без узгодження з відомчою організацією, навіть без дозволу вищестоячого партійного органу. Так, начальник Житомирського облмісцепрому констатував: «Я 17 років працюю на господарській роботі. Приходять люди, котрі, можливо, вперше зіткнулися з такою роботою, і вони йдуть нетвердим шляхом, і не встигне людина розібратися в роботі, як через місяць його знімають. Якщо ми так працювати будемо, то ми своє господарство не поправимо»¹³⁷. В результаті вольових дій партійних комітетів приходили люди професійно не підготовлені і припускалися багатьох помилок, а інколи зовсім завалювали справу на тій чи іншій ділянці господарства.

Проте такий стиль керівництва тією чи іншою мірою був притаманний й господарським керівникам, передусім республіканського, обласного та районного рівнів. Свою некомпетентність вони також прикривали голим адмініструванням. Так, шахта 16 ім.Кагановича (Ворошиловградська обл.) не виконувала план видобутку вугілля. Її дирекція замість того, щоб по-діловому розібратися у причинах відставання, змушувала начальника дільниці сидіти в шахті доти, доки не буде виконано план¹³⁸.

Вражали цифри змінюваності керівників найважливіших ланок виробництва, як це мало місце на підприємствах комбінату

«Ворошиловградвугілля». За 1944 р. змінилося 109 інженерно-технічних працівників, котрі займали керівні посади: головний інженер, 3 управляючих вугільними трестами, 4 заступники начальника комбінату, 4 головних інженери вугільних трестів, 40 начальників основних шахт, 9 головних інженерів осногих шахт, 4 начальники шахтоуправління, 38 начальників дільниць, 6 заступників управляючих трестами¹³⁹. Це найочевидніший доказ того, що кадри не цінували, бо керувалися тезою: «У нас незамінних людей немає», В той же час в цілому комбінат виконував й перевиконував плани видобутку вугілля. Доречно запитати: якою ціною це досягалось?

Симптоматичною в цей період була позиція республіканських наркоматів, відомств, обласних господарських організацій стосовно здійснення контролюючих функцій за діяльністю керівних кадрів, надання їм практичної допомоги, особливо молодим висуванцям. По суті, мало місце відмежування, самоусунення їх в цих питаннях. Навіть специфічні виробничі, технічні моменти повинні були вирішувати місцеві партійні комітети. Так, звітуючи про роботу, секретар по кадрах Камбродського райкому КП(б)У (Ворошиловградська обл.) зазначав: «...Часто виходить так, що начальники дільниць не раз приходять у райком партії і скаржаться на те, що через їх голову директор заводу дає ті чи інші вказівки робітникам, зриває графік роботи.

Відділ кадрів (парткомітету. — Авт.) займався цим питанням. Скликали нараду. Зробили хронометраж директора заводу, начальника цеху і показали їм їх трудовень, як вони працюють, як вони своїм керівництвом допомагають робітникам в цеху. З'ясували, що існуючі недоліки мали місце не тому, що вони не хотіли їх усунути, а часто не знали, як їх усунути»¹⁴⁰.

Інший приклад. Борзиков, секретар по кадрах Сталінського райкому партії м. Миколаєва, виділив такий основний напрямок у роботі партійного комітету. Завод ім. 61 комунара, що випускав продукцію для Військово-Морського флоту — підводні човни, есмінці та інші види озброєння, не виконував планові завдання. Розібратися у причинах відставання допоміг райком партії. З'ясували, що низька продуктивність праці, вкрай погана трудова дисципліна зумовлювалися відсутністю відрядної оплати праці. Кожний отримував гроші незалежно від його продуктивності. Райком партії запропонував дирекції заводу розробити відрядну прогресивну оплату праці. Це

дало відчутні результати, що стали предметом обговорення на проведеному райкомом партії господарському активі заводу ¹⁴¹.

Вказаний райком інформував і про такий факт. Директор заводу «Дормашина» Наркомату мінометного озброєння Маковіз недостатньо приділяв уваги кадрам, втратив зв'язок з колективом, партійною, комсомольською і профспілковою організаціями і шляхом жорсткого адміністрування проводив відбудовні роботи. Мабуть, його дії вийшли за рамки «дозволеного», бо протягом певного часу діяльність Маковоза розглядав райком партії, який пізніше вказав директору на його помилки * ¹⁴².

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ

Незважаючи на те, що сільське господарство зазнало більших руйнувань, ніж промисловість, у планах союзного уряду його відродженню відводилося другорядне місце. Згубна сільськогосподарська політика центру могла бути певною мірою нейтралізована вмілим господарюванням на селі. Але на заводі цьому став командно-наказний стиль управління сільськогосподарським виробництвом, що зумовив катастрофічні довготривалі наслідки.

Керівництво тилкових областей СРСР неохоче відпускало українські сільськогосподарські кадри, порушуючи тим самим постанову ЦК ВКП(б) і РНК СРСР від 23 серпня 1943 р. і нехтуючи всі запити уряду Української РСР, накази Наркомзему СРСР. Так, за даними Наркомзему УРСР, у східних районах Союзу перебувало 5432 керівних працівники і спеціалісти, евакуйовані з України. На 1 січня 1944 р. з них повернулися в республіку лише 3417 чол. ¹⁴³. Наркомзем УРСР отримував численні листи від тих, хто ще перебував у тилу, із скаргами на місцеві органи влади, які не давали дозволу на їх від'їзд в Україну. Безумовно, відкликання цих спеціалістів значно ускладнювало становище особливо в тих областях, де було найбільше українських кадрів. Наприклад, на 1 лютого 1944 р. із Саратовської

* Наявний архівний матеріал не дає змоги відповісти на питання, чи насправді дії вказаного райкому партії були ефективними і принесли користь робітничим колективам, керівним кадрам, як стверджував секретар по кадрах райкому КП(б)У Борзиков.

області на Україну прибуло лише 250 спеціалістів з 600, з Казахської РСР із 300 чол. — 66 ¹⁴⁴.

Тому основним джерелом комплектування середньої та нижчої ланок сільськогосподарської номенклатури стали місцеві керівні кадри. Як уже зазначалося, майже всі вони залишилися на окупованій території. Так, мало не весь керівний склад колгоспів Запорізької області перебував на захопленій ворогом території, і багато з них працювали в окупаційних земельних органах, а директори радгоспів, які не були евакуйовані, займали ті ж посади, що й до війни ¹⁴⁵.

Із затвердженням на бюро партійних комітетів таких господарників всіляко зволікали. Враховуючи досвід передвоєнних років, це розцінювалося однозначно: призначені на номенклатурні посади лише тимчасово виконують свої обов'язки, їм не довіряють. Тому керівники несміливо, з оглядкою, острахом працювали або ж, навпаки, надто ревно, не рахуючись з об'єктивними умовами, намагалися будь-якою ціною виконати всі директивні вказівки, господарсько-політичні завдання. Проте в обох випадках їх при першій нагоді заміняли на більш «благонадійних». Небагато знаходилося партійних працівників, хто мав би бажання, або хоча б насмілювався вдумливо і об'єктивно розібратися у кожному окремому випадку. Адже для цього відділам кадрів партійних комітетів потрібно було по-справжньому займатися кадровою роботою. А перестраховальників на місцях вистачало.

В разі об'єктивного підходу критерієм оцінки господарника мали б слугувати його здобутки на практичній роботі. Проте в радянському суспільстві економіка завжди була політизованою. Стосовно нашого сюжету майже автоматично в 1943 — 1945 рр. і протягом багатьох повоєнних років спрацьовував сумнозвісний пункт у листку по обліку кадрів: «Чи знаходився на території, тимчасово окупованій в період Вітчизняної війни (де, коли і робота в цей час)». Так, секретар по кадрах Плужнянського райкому КП(б)У (Кам'янець-Подільська обл.) був переконаний, що «в окремих випадках ми не можемо розцінювати кадри тільки по господарських успіхах. Необхідно знати їх політичне обличчя. Наприклад, голова колгоспу Березов забезпечує господарську роботу краще від інших голів, але це робить через страх, бо в період окупації активно допомагав німцям» ¹⁴⁶. Це — характерний на той час погляд і типові дії партійних функціонерів. І хай читача не вводять в оману слова «в окремих випадках»: майже

всі низові кадри на селі залишалися в окупації. Багато з них попри всі випробування залишалися чесними й порядними людьми, котрі після вигнання ворога сумлінною працею прагнули відвернути від себе і своїх близьких біду. До того ж, формулювання «активно допомагав німцям» надто широке, об'ємне, під яке молоді та ретиві працівники НКВС підводили різні дії — від співучасті у розстрілах людей до праці в окупаційній установі.

Перебування керівного працівника під час війни на окупованій території нерідко використовували як привід для розправи над ним. Враховуючи надзвичайні складності відбудовного періоду та збочення в політичному житті радянського суспільства, таку людину легко можна було звинуватити у саботажі, антирадянській діяльності тощо. Наприклад, в одному із сіл Радомишльського району Житомирської області головою колгоспу обрали Грабчевського, котрий проживав на окупованій території. Через певний проміжок часу, коли він зробив спробу навести елементарний порядок у господарстві — поставив питання про налагодження трудової дисципліни і обов'язковий виробіток мінімуму трудоднів, що не сподобалося окремим колгоспникам, до райкому КП(б)У від них почали надходити заяви — доноси з вимогою «звершити справедливий суд» над головою колгоспу. Його, зокрема звинувачували в допомозі фашистам під час перебування на захопленій ворогом території.

Таким чином, долю голови колгоспу вирішували працівники райкому партії. На щастя, його справу розбирали не байдужі, навіть мужні люди. З'ясувалося, що Грабчевський постачав хліб та інші продукти харчування партизанам, і його внесок у наближення перемоги набагато вагоміший, аніж тих, хто писав наклепи, котрі могли коштувати людині життя. Виступаючи на обласній нараді секретарів райкомів КП(б)У з кадрових питань у червні 1944 р., секретар Радомишльського райкому партії по кадрах спеціально зупинився на цьому факті і слушно підкреслив: «Взагалі треба тонко розбиратися і встановлювати факти»¹⁴⁷.

Однак реальна дійсність щодня доводила протилежне. Саме нижча та середня ланки сільськогосподарської номенклатури найчастіше замінювалися, переміщувалися, арештовувалися НКВС.

За таких умов плинність керівних сільськогосподарських кадрів набула вражаючих масштабів. Наприклад, з моменту визволення (грудень 1943 — березень 1944 р.) до середини 1944 р. у Вінницькій

області були усунуті з посад за «політичними мотивами» 1900 голів колгоспів і сільрад¹⁴⁸. У Народицькому районі Житомирської області із 66 голів колгоспів за перше півріччя 1944 р. в 10 господарствах замінено їх керівників двічі, а в 11 — по одному разу¹⁴⁹. У Ново-Волинському районі тієї ж області за цей же період звільнено 17 чол., бо «вони не активно працювали, а працювали активно в період німецької окупації»¹⁵⁰. У П'ятихатському, Синельниківському районах Дніпропетровської області за шість місяців 1944 р. в колгоспах змінилося по 4 — 5 голів¹⁵¹. В 31 колгоспі Снігурівського району Миколаївської області їх керівники мінялися по 2 — 3 рази¹⁵².

Проте щойно призначені також підлягали негайному звільненню, бо не забезпечували належного рівня керівництва. В Ново-Басанському районі Чернігівської області із 34 голів колгоспів змінилося 28, бо «секретар РК партії по кадрах... незадовільно керував своєю ділянкою роботи, допустив адміністрування, часто висував на керівні посади людей, котрі не відповідали своєму призначенню ні за діловими, ні за політичними якостями»¹⁵³.

У цілому в 1944 р. змінюваність голів колгоспів досягла 64%, в тому числі через невідповідність зайнятій посаді — 37%¹⁵⁴.

Протягом 1945 р. змінюваність цієї нижчої ланки сільськогосподарської номенклатури була дещо меншою порівняно з минулим роком, але, як і раніше, залишалася доволі високою — 52,9%. В окремих областях становище було просто катастрофічним. Так, в Одеській області змінюваність голів колгоспів досягла 72,6%: із 1990 лишилися на своїх посадах тільки 545. При цьому двічі були переіменовані керівники 228 колгоспів, а по три-чотири рази — 61. В Дніпропетровській області плинність досягла 68,3%, Вінницькій — 61%¹⁵⁵.

Природно, що за таких умов керівник не встигав не лише проявити себе на практичній роботі, а навіть ознайомитися з станом економіки господарства. За калейдоскопічну зміну голів колгоспів — цієї ключової фігури на селі, перетворення господарств на прохідні двори з усіма руйнівними для них наслідками. безпосередню відповідальність несе райкомівська партноменклатура. Про яке відродження українського села, поліпшення життя сільського населення могла йти мова, якщо протягом року в усіх колгоспах республіки помінялося в середньому від 2 до 6 керівників! Здійснювана партійними функціонерами згубна кадрова політика на

селі негативно позначалася на організаційно-господарському зміцненні колгоспів і стала одним з вирішальних чинників, що призвів до післявоєнного голоду. Не кращим був стан справ і з іншими керівниками найважливіших ланок сільськогосподарського виробництва. Тільки з 1 липня по 1 жовтня 1944 р. в Чернігівській області було звільнено 40 номенклатурних працівників сільського господарства. Серед них — 9 завідуючих райземвідділами, 8 директорів МТС, 5 директорів пунктів «Заготзерно», 8 уповнаркомзагів тощо ¹⁵⁶.

За цей же період у Вінницькій області було замінено 52 керівники земельних і заготівельних організацій із номенклатури обкому партії, ЦК КП(б)У і ЦК ВКП(б), зокрема 14 райуповнаркомзагів, 22 директори МТС, 10 завідуючих райземвідділами, 3 директори пунктів «Заготзерно» ¹⁵⁷.

В 1945 р. особливо великий процент змінюваності припав на такі категорії працівників, як завідуючі райземвідділами — 39,9% загальної кількості працюючих, директори МТС — 33,7%, райуповноважені Наркомату заготівель — 33,5% ¹⁵⁸. В Київській області, наприклад, було замінено 20 із 53 райуповнаркомзагів, 17 завідуючих райземвідділами. Особливо велика плинність кадрів спостерігалася серед управляючих «Заготзерно» і «Заготхудоба». Так, управляючих райконтор «Заготхудоба» змінилося 49 із 53. і керівництво облконторою поставило питання про зняття з посад ще 11 чол. Директорів пунктів «Заготзерно» помінялося 23 із 46. В цих обласних організаціях більшість працівників були звільнені як такі, що не справилися з роботою і за зловживання службовим становищем ¹⁵⁹. Якщо в 1943 — 1944 рр. такий стан речей певною мірою пояснювався об'єктивними причинами, то в 1945 р. він був зумовлений бездіяльністю і безвідповідальністю відділів кадрів обкомів партії і облЗВ, які безпосередньо займалися добором цих груп керівників. Про причини вкрай незадовільної роботи партійних органів з номенклатурою йшлося вище.

Неважко передбачити, що така плинність сільськогосподарських номенклатурних кадрів вкрай негативно вплине на їх якість. Типовими недоліками керівництва сільськогосподарського номенклатурного працівника середньої та нижчої ланок у цей період були відсутність досвіду керівної роботи, фахової підготовки.

В загальному плані їх якісний склад вже розглядався. Але

доцільно деталізувати його по окремих групах керівників. Так, на 1 січня 1945 р. працювало 1153 директори МТС (за штатом передбачалося 1227 чол.). За освітнім рівнем вони розподілялися так: з вищою освітою — 107 чол., незакінченою вищою — 32, середньою — 358, незакінченою середньою — 175, з нижчою — 481 чол.; за досвідом роботи: висуното в 1944 р. — 622 чол., від одного до двох років — 261, від двох до п'яти — ¹⁶⁰, понад п'ять років — 110 чол. 160 .

В 1945 р., як і раніше, більшість керівних працівників не мала достатньої підготовки. Тільки серед директорів МТС осіб з нижчою освітою було 635 чол., або 52,4%; за досвідом роботи це були, головним чином, молоді працівники, а саме: зі стажем роботи до одного року працювало 309 чол. із 1211 чол. фактично зайнятих, від одного року до трьох — 708 чол. Те ж можна сказати й про завідуючих райземвідділів. Із 700 працюючих вищу освіту мали тільки 121 чол., середню — 277 і 302 чол. — нижчу. За досвідом роботи: до одного року було 249 чол., від одного до трьох років — 441 чол. ¹⁶¹ . Надто промовисті цифри, аби їх коментувати.

Заходи ЦК ВКП(б), республіканського партійного керівництва, спрямовані на виправлення ситуації, зокрема, організація курсів, семінарів з різними строками навчання для підвищення загальноосвітнього рівня, ділової кваліфікації, наради по обміну досвідом виявилися малорезультативними. Адже вирішальне значення мала повсякденна вдумлива робота з молодими висуванцями, практична допомога їм і тому неефективним було короткотермінове, епізодичне, до того ж, вибіркоче навчання. Крім того, на місцях спостерігався формальний підхід до цієї важливої справи. Наприклад, за рішенням ЦК ВКП(б) Вінницька область повинна була перепідготувати 1560 голів колгоспів, але на березень 1945 р. перепідготовку тут пройшли лише 1080 чол. Особливо безвідповідально поставилися до цього заходу в Монастирищенському районі (план — 55 чол., перепідготовлено — 19), Оратовському (відповідно — 38 і 8), Немирівському (19 замість 48), Копайгородському (за планом 30, а перепідготовлено 10). 15 районів області план перепідготовки виконали менш як на 50% ¹⁶² .

В 1945 р. відповідно до постанов ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У на двотижневих курсах при Одеському сільськогосподарському інституті за учбовим планом і програмою, затвердженою ЦК ВКП(б), навчалися

24 директори МТС, на місячних курсах — 676 голів колгоспів ¹⁶³. Чи сприяли вжиті заходи стабілізації, хоча б відносної, керівних кадрів у селах області? Протягом вказаного року в Одеській області помінялося 1445 голів колгоспів (всього на 1 січня 1946 р. в області їх працювало 1985). З них — 438 чол. замінили тими, хто повернувся з лав Червоної армії (312 чол.) і східних областей (126 чол.) решта — 1007 чол. — були звільнені через невідповідність зайнятій посаді. В результаті у 43 колгоспах Кодимського району змінився 51 голова колгоспу, в 37 колгоспах Жовтневого — 41, в 54 колгоспах Цебриківського — 72. Таке становище було і в інших районах. Загалом протягом 1945 р. через непродуманий добір голів колгоспів у 288 господарствах області їх змінювали два рази, в 54 — три, в 7 — чотири рази. За вказаний рік із 69 директорів МТС знято з посад 41 ¹⁶⁴.

Внаслідок цього повсюдно мали місце такі явища. Новопокровський район (Ворошиловградська обл.) вважався передовим щодо проведення сільськогосподарських робіт, але на середину 1944 р. намітилися серйозні хиби в їх ході. В чому ж полягала причина? Більшість керівних кадрів, що працювали в сільському господарстві, перебували на окупованій території «без спецзавдань». Перестраховка райкомівських працівників призвела до того, що з 14 голів селищних рад за півроку замінено 12 чол., із 32 голів колгоспів — 13, з яких 7 чол. були заарештовані й засуджені ¹⁶⁵.

Найпереконливішим доказом катастрофічних наслідків кадрової політики на селі був занепад сільськогосподарського виробництва, жалюгідне існування його жителів.

Вартими уваги були й такі характерні дії партійних функціонерів на селі. Згідно з практикою, що набула поширення ще в передвоєнні роки, головою колгоспу обирали особу, рекомендовану райкомом партії. Вибори керівника господарства були, по суті, формальним актом. Представлена кандидатура часто була незнайомою членам колгоспу. В свою чергу, майбутній голова колгоспу не знав ні господарства, що мав очолити, ні людей, якими збирався керувати. В досліджуваній період почастішали випадки відходу від райкомівського сценарію, що яскраво свідчило про хибність стилю роботи партійних працівників з номенклатурою.

Так, Новоград-Волинський райком КП(б)У (Житомирська обл.) 10 травня 1944 р. рекомендував Філіппова обрати головою колгоспу

«Соціалістичний наступ». Інструктор райкому поїхав у село проводити збори. Але він не зміг довести колгоспникам «правильність» рішення обкому партії про зняття тодішнього голови колгоспу і «вдало» підбрану заміну. Сельчани під тиском все ж зняли свого керівника, але рекомендовану райкомом партії качдидатуру відхилили і однотайно обрали головою колгоспу хорошого бригадира, передовика, чесну, працюовиту людину.

Цей неординарний випадок став предметом уваги обкому партії, а тому змусив райкомівських працівників всебічно його проаналізувати. Прискіпливо вивчивши кандидатуру, що її висунули з свого середовища жителі села, вони визнали: кращого керівника годі й було шукати ¹⁶⁶. А це могло означати тільки одне — відділ кадрів райкому партії не знав і не вивчав кадри, не мав резерву для висунення.

Зрештою, кричущі недоліки в кадровій політиці на селі мали не тільки економічні наслідки, але й несли потенційну загрозу кар'єрі, а отже, благополуччю регіональної партноменклатури. Саме з цієї причини ряд обкомів партії — Ворошиловградський, Одеський, Вінницький та інші — заборонили без їх, а також облЗВ санкцій звільняти з роботи голів колгоспів ¹⁶⁷. У свою чергу, Наркомзем поставив питання перед ЦК КП(б)У про необхідність заборонити обкомам і райкомам партії переміщувати директорів МТС і завідуючих райЗВ на інші роботи без санкцій наркомзема і ЦК ¹⁶⁸.

Реалістичний погляд на роботу з керівними працівниками на селі висловив на нараді з секретарями райкомів КП(б)У по кадрах перший секретар Житомирського обкому партії М.С.Співак *. Він ґрунтовно, на типових прикладах з життя колгоспів показав характерні викривлення в кадровій роботі райкомів у досліджуваний період. З огляду на це доцільно детально спинитися на його виступі.

** Зважаючи на те, що розговорні характеристики партпаратників відсутні, але беручи до уваги здатність першої особи області виділити «болючі точки» в роботі на селі і слухни зауваження з цього приводу, слід розглядати його як керівника із здоровим глуздом.*

Торкнувшись питання про надто часту змінюваність низових керівників на селі, він констатував: «Головний наш недолік полягає в тому, що у нас багато недоробок з кадрами в розстановці тому, що ми не знаємо всіх кадрів, ми не працюємо з кадрами, не вивчаємо людей і не створюємо у себе резерву» ¹⁶⁹. За таких умов до керівництва потрапляли, за висловом секретаря обкому, «жонглери»,

які тільки розвалювали колгоспи. Більше того, в господарствах, приміром, нічого не зроблено для підготовки до збиральної кампанії, а районне начальство аніскільки не турбується, «приспане» такими «жонглерами». І навів приклад.

Він побував у с.Вертиківці Троянівського району, де йому задалегідь відрекомендували голову колгоспу як справжнього комуніста, господарника передових поглядів. При знайомстві зблизька останній виявився справжнім «жонглером», «прибраним парубком», «розкладенок» людиною. Прибув він із Чернігівської області і районне керівництво його не знало, але у відповідності до зайнятої посади вважало передовиком, активістом. М.С.Співак застерігав відносно спрощеного тлумачення райкомами партії поняття «актив», до якого відносили людей тільки з огляду на займані ними посади. В результаті до «районного активу» часто потрапляли шахраї, ледарі. В разі потреби такого «активіста» посилали в село, і він лише пиячив з головою колгоспу.

М.С.Співак засудив й широко практиковані райкомами партії необґрунтовані, механічні переведення з одного села в інше, із району в район керівників господарств. Він підкреслив, що добирати кандидатури на посади голів колгоспів і сільрад треба в селах, серед місцевих жителів. Поза всяким сумнівом, саме ці люди були б найкращими керівниками колгоспів.

На підтвердження своїх доказів секретар обкому розповів про випадок, що мав місце під час його перебування у Чоповицькому районі.

«Підїжджаю до села. Питаю у людей, хто у вас голова сільради, кажуть — такий-то. Хто голова колгоспу? Одна жінка відповідає: не знаю, ми його не знаємо, нам його район прислав. Я її питаю: «А у вас немає на селі кого обрати головою колгоспу?» Вона каже, що ні, всі наші чоловіки пішли в Червону армію. Тоді я її питаю: «А у вас підходящої жінки немає, щоб висунути її?» Вона каже: у нас є така, але вона ніде ще не була. Я питаю: де ж вона не була: в Америці, в Англії не була, кажуть — ні. Питаю далі, а в області, в Києві була? Виявляється, що була і в Києві, і на сільськогосподарській виставці»¹⁷⁰.

Далі він детально спинився на цьому типовому явищі. З огляду на те, що в селах в основному залишилися жінки, а війна продовжувалася, і велика кількість чоловіків ще буде мобілізована,

з фронту повернуться не всі й невідомо коли, нагальною необхідністю стало висунення на низові керівні посади жінок. Однак райкоми цього не робили, щоб не мати зайвих клопотів, бо таким керівникам треба було повсякденно допомагати в роботі, навчати їх. Але саме такий підхід до справи дав би змогу уникнути грубих помилок у доборі керівників.

Оцінюючи почуте й побачене, М.С.Співак слушно зауважив, що райкомівські працівники не думають і не бажають знати, що, коли вирішується питання про кандидатуру керівника, разом з цим вирішується питання й про долю даної ділянки роботи. Натомість керівні посади вони заповнюють механічно, безвідповідально.

Секретар обкому партії зажадав від райкомівських працівників сміливо і активно висувати на будь-яку керівну роботу — районну, обласну — безпартійних, чесних, відданих справі людей, що, безперечно, принесло б користь.

Підсумовуючи свій виступ, М.С.Співак наголосив: «Треба уміло підбирати кадри. Треба створити актив., який самовіддано буде працювати на відродженні народного господарства, і з цих людей висувати на керівні роботи. Це буде безпомилково, коли ця людина не досвідчена, ви її навчите: у нас часто вважають, що всі люди повинні зразу бути вченими.

Умови для виховання кадрів, для добору їх у нас є. Ніде, в жодній області немає такої насиченості населення, як у нашій області. З цього видно, що ми можемо вирощувати, розставляти людей. Але у нас справа іде погано тому, що ще є багато недоліків з боку нашого керівництва (партноменклатури. — Авт.). Ми часто багато говоримо і мало робимо.

У нас погано стоїть справа з перевіркою виконання. Багато вносимо рішень, але, на жаль, мало перевіряємо»¹⁷¹.

У виступі М.С.Співака чітко накреслено комплекс питань, вирішення яких слугувало б гарантією успіху роботи на селі навіть з огляду на труднощі відбудовного періоду. Але знову, вже вкотре життя довело, що існує нездоланна прірва між виголошеним з партійних трибун і практичними діями партійних функціонерів на місцях. Загалом же адміністративно-командна система управління не давала змоги працювати на повну силу такого типу керівникам — партійним чи державним.

В період, що розглядається, господарська номенклатура в Україні значно обновила свій склад: в її середовищі з'явилося багато молодих висуванців. Таке оновлення керівних кадрів відбулося насамперед у важкій і оборонній промисловості, на відродження якої спрямовувалися основні зусилля ЦК ВКП(б). В цілому тут розстановка керівних кадрів була більш-менш задовільною. Це був один з вирішальних чинників досягнення успіхів у відбудові, налагодженні виробництва і випуску продукції підприємств чорної металургії, видобувної промисловості.

Промислові підприємства республіканського підпорядкування, різні відомства, господарські організації також в основному були забезпечені керівними кадрами. Однак в якісному відношенні вони значно поступалися господарникам, зайнятим на промислових об'єктах союзного підпорядкування. Це зумовлювалося, крім примітивного критерію добору номенклатури, також економічною та національною політикою союзного уряду.

Документи того часу свідчать, що в 1943 — 1945 рр. наявний в Україні кадровий потенціал давав змогу в основному укомплектувати необхідними керівниками та спеціалістами і сільськогосподарське виробництво. Проте використанню його на повну силу перешкоджали «політичні міркування» партійних функціонерів.

При відродженні економіки діяла сталінська модель забезпечення динаміки економічного зростання. Вона передбачала: мобілізацію всіх сил і ресурсів країни на пріоритетних, за визначенням політичного центру, ділянках господарства й позаекономічні методи управління економікою. Її наслідком були народногосподарські диспропорції, ущербність розвитку інших сфер суспільного життя. Тому не дивно, що об'єкти республіканської промисловості, сільське господарство, не отримуючи достатніх коштів, засобів, кваліфікованих спеціалістів та робітників, компетентних і досвідчених керівників, відбудовувалися повільно. Значно відставав приріст виробництва легкої * та харчової промисловості, що позначилося на випуску товарів споживання, яких гостро не вистачало.

** До 1 вересня 1945 р., виробничі потужності підприємств легкої промисловості досягли лише 30% їх довоєнного рівня. (Украинская ССР в Великой Отечественной войне Советского Союза. — Т.3. — С.240).*

Разом з тим, завдання, поставлені перед централізованою системою планового управління економікою в період відбудови народного господарства, були загалом виконані. При цьому не йдеться про те, що саме суспільно-політичний режим сталінського типу з його пріоритетами, народногосподарською стратегією якнайкраще відповідав вимогам часу. Якщо й вдавалося досягти певних успіхів, то робилося це за рахунок неймовірного напруження всіх сил неефективної економіки, нещадної експлуатації людей і природних ресурсів. Важливо не тільки те, що досягнуто, але й яким чином, якою ціною.

РОЗДІЛ III. ПАРТІЙНО-РАДЯНСЬКА ЕЛІТА НА ВИЗВОЛЕНІЙ ТЕРИТОРІЇ

ПРИВІЛЕЙОВАНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ

НОМЕНКЛАТУРНА посада автоматично надавала особам, які її обіймали, відповідні привілеї, пільги, причому вони втрачалися також разом із звільненням з посади. Таким чином, проблема привілеїв і пільг нерозривно пов'язана із самою природою адміністративно-командної системи управління. Оскільки нежиттєздатна, затратна економіка не має будь-яких серйозних матеріальних стимулів до праці, сформована система пільг і привілеїв є, по суті, своєрідною формою заохочення неефективної праці за умов майже постійного гострого дефіциту.

У зв'язку з складним економічним становищем радянського суспільства привілеї охоплювали практично всі життєвоважливі для людини інтереси — від розподілу матеріальних благ і послуг до фактичної непідсудності номенклатури, її права займати будь-яку посаду незалежно від компетенції, гарантоване просування по службі, доступу до найбільш престижних посад і професій тощо. Щоправда, сталінські часи вносили певні корективи в привілеї номенклатури. Рівень її життя найтісніше пов'язаний із загальним економічним станом суспільства.

Привілеї розподілялися згідно з місцем кожного в номенклатурі посад. Інакше кажучи, ієрархічній структурі влади відповідала ієрархічна система пільг і привілеїв.

Складності досліджуваного періоду зумовили характер привілеїв — серед них домінували матеріальні блага. Квартири, спецпайки, спеціалізовані, закриті розподільники, персональні оклади для відповідальних працівників постійно фігурували у листуванні наркоматів, відомств, різних господарських організацій з РНК УРСР, ЦК КП(б)У.

На визволеній від фашистських окупантів території гостро стояло питання із забезпеченням як місцевих жителів, так і прибулих товарами широкого вжитку, але зонайперше — продуктами харчування. Тому постачання було диференційованим. Пільгами користувалися робітники й інженерно-технічні працівники шахт, рудників, металургійних, хімічних і оборонних підприємств, а також робітники, які працювали на важких роботах, на транспорті і в будівництві.

Норми продовольчого постачання для робітників та інженерно-технічних працівників, зайнятих на відбудові підприємств металургії, хімічної промисловості, електростанцій, електропромисловості і машинобудування становили на місяць 3500 г м'яса і риби, 900 г жирів, 3000 г крупи і макаронів; для робітників, зайнятих на відбудові міського господарства, відповідно, — 1800, 400, 1200 г; для тих, хто був зайнятий на інших роботах, — 1200, 300, 800 г; для утриманців — 500, 200, 600 г, для дітей — 400, 300, 800 г ¹⁷².

Враховуючи неймовірні труднощі воєнного часу, наведені цифри справляють в цілому добре враження. Проте одна справа встановити норми, зовсім інша — отоварити картки. Щодо цього цікавими є дані, які наводить у праці, присвяченій життю і побуту населення на визволеній від фашистської окупації території, Т.В.Вронська. Так, планувалося відвантажити в ІV кв. 1943 р. 6730 т, м'ясопродуктів, а на 25 грудня 1943 р. відправили лише 3727 т, тобто 53,3% від норми, жирів тваринних — відповідно, 1665, 1396 т, або 83,8%, рибних продуктів — 2560, 812 т, 31,7%, сиру — 35,31 т, 88,7%, цукру — 2325, 658 т, 28,3%, кондвиробів — 650, 268 т, 41,2% ¹⁷³.

Враховуючи кричущі зловживання у сфері карткового розподілу, незаконну видачу продуктів за записками вищестоящего начальства, розкрадання і розбазарювання продуктів, породжене безгосподарністю і халатністю, вказані обсяги продовольчих товарів істотно зменшувалися. До цього слід додати, що система Наркомторгу УРСР вкрай погано була забезпечена транспортом. Тому мали місце

часті перебої у постачанні хліба, солі, інших продуктів першої необхідності, існувала постійна загроза взагалі зриву постачання мешканців міст овочами і картоплею ¹⁷⁴ .

Відтак на кінець 1943 р. майже всі визволені на той час області України не мали для продажу цукру, кондитерських виробів, рибних продуктів. У більшості міст, у тому числі в Києві, навіть мали місце перебої в торгівлі хлібом. Інколи в столиці залишався лише одноденний його запас. Аналогічне становище спостерігалося у Харкові. Щоб задовольнити потреби його жителів у хлібі, необхідно було щоденно випікати 100 т, а фактично вироблялося — 72 — 75 т ¹⁷⁵ .

Навіть працівники вугільної промисловості замість 900 г хліба отримували лише 600 г, а інші категорії залежно від наявності і кількості борошна — 300 — 500 г. Так, на жовтень 1943 р. Сталінська область була забезпечена зерном лише на 60% від потреби ¹⁷⁶ . А на 12 травня 1944 р. з 19500 т зерна (у тому числі 500 т борошна), яке планувалося для цієї області, надійшло лише 3059 т, тобто 15,7% від норми ¹⁷⁷ . Ще гірше забезпечувалися хлібом підземні робітники шахт місцевої і кооперативної промисловості УРСР ¹⁷⁸ .

Неподобства, пов'язані з обсягом випікання хліба і його якістю, викликали різке незадоволення населення, що привернуло увагу першої особи республіки. М.С.Хрущов на одному із обласних семінарів цілком справедливо звинуватив у цьому місцевих керівників: «З хлібом у вас шахрують, крадуть, хваляться економією борошна, а економія борошна на припічку — це злочин» ¹⁷⁹ .

Істотні труднощі у постачанні продуктами харчування мешканців міст спостерігалися в 1944 — 1945 рр. Скудні пайки, скудне харчування в їдальнях, швидко зростаючі ціни на продукти на базарах — таким був реальний стан справ з продовольством для більшості працюючого населення.

Що ж було передбачено «верхами» управлінської піраміди для своїх назначенців? Правляча партійно-радянська еліта і в цих умовах була надійно відгороджена від основної маси населення продуманою системою пільг і привілеїв. Щодо цього покажемо такий документ. 5 січня 1944 р. заступник голови РНК УРСР звернувся до народного комісара торгівлі СРСР Любимова з таким проханням: «З огляду на те, що на базах постачальників у м.Харкові відсутні продукти в достатньому асортименті і високої якості, Харківська контора «Гастроном» не в змозі належною мірою постачати народних

комісарів, їх заступників і працівників ЦК КП(б)У, і встановлені грошово-продовольчі ліміти залишаються на значну суму не отоварені.

Для поліпшення постачання народних комісарів, їх заступників і працівників ЦК КП(б)У прошу розпорядитися про відпуск продуктів з московських баз промисловості або з бази спецпостачання «Головгастроному» в таких кількостях і асортименті:

1. Баликів — 2 т.
2. Ікри кетової — 1 т.
3. Ікри паюсної — 1 т.
4. Ікри зернистої — 0,1 т.
5. Рибних консервів в маслі (шпроти, сардини, печінка тріски) — 2 туб.
6. Цукристих кондвиробів вищих сортів в асортименті — 3 т.
7. Печиво в пачках в/с — 2т.
8. Какао розфасоване — 50 кг.
9. Какао вагове — 100 кг.
10. Варення в банках — 1 т.
11. Варення в бочках — 1 т.
12. Гриби мариновані — 1 т.
13. Гриби сухі — 100 кг.
14. Консерви овочеві — 2 туб.
15. Консерви (компоти) — 2 туб.
16. Ковбаса тврдокопчена — 2 т.
17. Лимони — 10 ящиків.
18. Цигарки вищих сортів у твердій упаковці — 200 тис.шт.
19. Вина різні марочні і наливки — 2 тис.л.
20. Яблука свіжі — 2 т.
21. Сухофрукти — 2 т.
22. Маслини — 100 кг.
23. Інжир — 200 кг.
24. Горіхи (фундук і напівфундук) — 1 т.
25. Арахіс — 1 т.
26. Мигдаль солодкий — 200 кг.
27. Боржомі — 500 пляшок.
28. Нарзан — 1000 пл.
29. Свічок — 100 кг.
30. Соки фруктові натуральні — 1000 л.¹⁸⁰

Відразу зауважимо, подібні прохання повністю задовольнялися Москвою.

Питання про забезпечення відповідальних працівників ЦК КП(б)У, РНК УРСР, наркоматів, відомств, господарських організацій додатковими видами постачання — лімітним харчуванням, сухими пайками, в тому числі за нормами особливого списку, лімітними продуктовими і промтоварними книжками — постійно перебувало в центрі уваги республіканського керівництва. До речі, на нарадах в Москві та Києві, де обговорювалося постачання продуктами харчування, промисловими товарами відповідальних працівників управлінських апаратів, воно завжди називалося так, що не впадало у вічі. Приміром, на березневій 1944 р. нараді у наркома торгівлі СРСР питання забезпечення номенклатури прод — і промтоварами на II кв. 1944 р. озаглавлювалося так: «За підсумками перевірки контингентів населення УРСР і з питань постачання хлібом, продовольчими і промисловими товарами населення УРСР у II кв. 1944 р.»¹⁸¹.

Документи того періоду зафіксували пряму залежність заповнення керівних посад від наявності і розміру додаткових видів постачання, виділених відомствам та організаціям. Так, керівництво українського республіканського управління Головнафтопостачу, Наркомат промисловості будівельних матеріалів УРСР, Наркомат заготівлі, Наркомат місцевої промисловості, Наркомзем УРСР та ін. вказували, що відсутність літерного харчування, сухих пайків тощо вкрай негативно впливає на укомплектованість їх керівниками і в окремих випадках навіть гальмує відновлення роботи організацій, зумовлює велику плинність господарників¹⁸².

Згідно з проектом розпорядження РНК УРСР (травень 1944 р.) Наркомторгу УРСР було дозволено організувати відпуск сніданків народним комісарам, їх заступникам, членам колегії наркоматів і тим, хто до них прирівнювався, за нормами, які додавалися. Додаток 1 до згаданого розпорядження містить розрахунок необхідної кількості продуктів для організації сніданків на 400 чол.:¹⁸³

Найменування продтоварів, На 1 чол. у день (в грамах), На 400 чол. у день (в кг), На 400 чол. у місяць

1. М'ясо-риба, 200, 80, 2,4 т
2. Жири, 40, 16, 480 кг
3. Цукор, 40, 16, 480 кг
4. Крупи-борошно, 40, 16, 480 кг

5: Молочно-кислі продукти, 200, 80, 2,4 т

6: Хліб, 200, 80, 2,4 т

Наведемо меню сніданків для вказаного контингенту відповідальних працівників згідно з додатком 2:

1 день

1. Масло вершкове
2. Бутерброд з ікрою кетовою
3. Сир із сметаною
4. Яйця зварені некруто
5. Кава з молоком.

2 день

1. Масло вершкове
2. Бутерброд із сиром голландським
3. Беф-строганов з картопляним гарніром
4. Чай з печивом.

3 день

1. Масло вершкове
2. Бутерброд з копченою ковбасою
3. Шніцель січений
4. Кава з молоком і печивом.

4 день

1. Масло вершкове
2. Пельмені з м'ясом
3. Сир із сметаною
4. Чай з печивом і цукром

5 день

1. Масло вершкове
2. Бутерброд з маслом і баликом
3. Пиріжки листкові
4. Компот

Примітка: Овочі витрачаються у відповідності до діючих розкладок ¹⁸⁴.

Крім сніданків, для керівних працівників передбачалися обіди згідно з розпорядженням РНК СРСР від 17.IX.1942 р., обіди літер Б, сухі пайки особливого списку, друге гаряче харчування — вечеря. Не забувалися й прибулі у відрядження з різних управлінських апаратів: їм цільово виділялися ліміти на обіди. Знову ж таки, краще забезпечувалися додатковими видами постачання працівники

відомств, організацій, підприємств союзного підпорядкування, що не завжди стабільно робилося для номенклатури республіканських об'єктів народного господарства¹⁸⁵. Ієрархії чинів відповідала ієрархія пільг і привілеїв.

Доречно порівняти наведене вище меню з меню їдальні для робітників і з обідами в їдальні для інвалідів війни рядового і молодшого командного складу.

Меню у робітничій їдальні за 24 — 25 травня 1944 р. (їдальня 8 шахти 1 — 2 «Смолянка»). 1 категорія (підземні).

Сніданок: перше: борщ, *друге:* консерви — 45 г, жири — 5 г, крупи на гарнір — 30 г.

Вечеря: каша — крупи — 40 г, жири — 3 г.

Меню у робітничій їдальні 1 ОРСу заводу ім.Сталіна на 29.І.1944 р., 1 категорія.

Сніданок: котлета м'ясна з соусом, гарнір — 40 г крупи.

Обід: перше: суп перловий, крупи — 20 г, жири — 10 г;

друге: котлета м'ясна з соусом: м'яса — 100 г, жиру — 10 г, томат, сіль за нормою¹⁸⁶.

Стахановцям, які перевиконували норми видобутку, надавалося додаткове харчування за рахунок децентралізованих заготівель: сир — 200 г, редька — 50 г, суфле — 200 г.¹⁸⁷

А тепер меню для інвалідів війни (100 чол.), яке було в їдальні з 14 по 21 лютого 1944 р. в одному з міст.

14.ІІ.

1. Суп пшоняний
2. Каша пшоняна
- 1 крб.08 коп.

15.ІІ.

1. Суп пшоняний
2. Каша пшоняна
- 1 крб.08 коп.

16.ІІ.

1. Суп пшоняний
2. Картопляне пюре з грибним соусом
3. Кава з печивом
- 2 крб.61 коп.

17.II.

1. Суп пшоняний
 2. Картопляне пюре
 3. Кава з цукром
- 2 крб.00 коп.

18.II.

1. Суп картопляний
 2. Каша пшоняна зі сметанним соусом
- 1 крб.11 коп.

19.II.

1. Суп пшоняний
 2. Каша пшоняна з рибними консервами
 3. Картопля з рибними консервами
- 1 крб.60 коп.

20.II.

1. Суп пшоняний
 2. Каша з консервами
 3. Кава
- 1 крб.40. коп.

21.II.

1. Суп пшоняний
 2. Каша пшоняна зі сметанним соусом
 3. Кава з цукром
- 1 крб.

Як примітка в документі зазначалося: «Хліба в їдальні немає. Транспортom їдальня не забезпечена. Овочів немає». Крім інвалідів Вітчизняної війни, їдальня обслуговувала ще 150 прикріплених до неї працівників зв'язку¹⁸⁸.

Як бачимо, існувала вражаюча різниця у виборі продуктів при складанні меню для номенклатури і для трудівників та людей, які, безперечно, потребували посиленого харчування. А про якість їжі нічого вже й говорити.

Але це лише один з видів додаткового постачання номенклатури. Існували ще сухі пайки, в тому числі «за нормами особливого списку», до яких входили, по суті, ненормовані «прозаїчні» продукти й вишукані делікатеси, лімітні книжки в магазини і ресторани особторгу — закриті розподільники як продовольчих, так і промислових товарів. Доцільно детально спинитися на цій разючій формі соціальної

нерівності, яка мала місце в роки існування більшовицького режиму, але у специфічних умовах щойно визволеної території була особливо кричущою і болючою.

Що таке особторг? За визначенням відповідальних осіб апарату РНК УРСР, «це магазин, який, з одного боку, покликаний задовольнити потреби в товарах найбільш заможної частини населення (підкреслено нами. — Авт.) і, з іншого боку, мобілізувати у цього населення якнайбільше грошей»¹⁸⁹. А лімітні книжки? «В чому практичний смисл видачі книжок? Це дасть їм (номенклатурним працівникам. — Авт.) право отримувати знижку, купуючи товари хорошої якості і широкого асортименту. Лімітні книжки — це сурогат грошей»¹⁹⁰.

Не забуваймо такої характерної деталі: всі продукти харчування, призначені для номенклатури, були неодмінно вищого сорту, бездоганної свіжості і коштували дешево. Такі дефіцитні товари простій радянській людині були недоступні ще протягом багатьох повоєнних десятиріч.

Магазини і ресторани особторгу були відкриті в Києві 1 липня 1944 р. Цьому передувала кропітка робота вищих органів управління республіки. Зупинимося лише на двох нарадах, що їх проводив 26 і 27 червня заступник голови РНК УРСР К.С.Караваєв, що засвідчують наскільки це було «відповідальною» справою і готовність до такого «важливого» заходу. 26 червня 1944 р. на нараді був оголошений контингент, якому належало видавати лімітні книжки і порядок їх видачі. Все робилося, як у Москві. Про готовність точок особторгу до прийому «обранців» (на момент їх відкриття право на ліміт у Києві мали 50 тис.чол.) звітував завідуючий особторгу міста Чазов. Його виступ заслуговує на увагу. Наведемо окремі фрагменти: «Товарами ми забезпечені на 100%. Запаси товарів великі. Не було балика, але вчора прибув вагон з баликом і винами. Немає у нас такого асортименту товарів: варення, фруктів і мало вина, всього 8,5 тис.пляшок. Вино прийшло в бочках. Москва запропонувала організувати розлив вина, але завод не підготовлений до розливу.

Риби цілком вистачає. Є солоня риба, оселедці, копчена. Консерви також є. М'ясо: яловичина, баранина, свинина, сало. Птиця прибула з Ровно: кури, качки, гуси. ...Ковбаса є. Домовилися з ковбасною фабрикою, щоб вона нам давала 600 т щомісяця. Є директива з Москви. Фабрика буде працювати.

Ікра отримана: паюсна, кетова та ін.

Молочно-кислі продукти є. Яйця є. Бакалійні товари теж є. Тільки отримали поганий рис. Ми його забракували.

Цукор є пиляний і колений. Немає цукрового піску, але ми домовилися з місцевими організаціями. Чай є. Сіль є. Кондитерські виробы також є»¹⁹¹.

А двома днями раніше, 23 червня 1944 р., у виступі на одній з нарад К.С.Караваєв зазначав: «У Києві зиявлені теж жахливі речі. Наприклад, інвалідам Вітчизняної війни навіть картоплі не дали. Вони купують картоплю на базарі. Це штрих великої політичної ваги»¹⁹². Останнє зауваження цілком справедливе. Але, можливо, місто й справді не мало ніяких резервів товарів споживання? Інформацію для роздумів містять виступи присутніх на нараді 27 червня 1944 р. На неї були запрошені й перші особи наркоматів і організацій, які мали доручення з Москви щодо «безперебійного і повного забезпечення товарами» магазинів і ресторанів особторгу. Виступав Чазов. Варто знову-таки спинитися на його оперативному зведенні: «З першого числа ми відкриваємо два магазини і два ресторани у відповідності до рішення уряду. ...Найкращим чином по забезпеченню товаром виконала завдання м'ясна промисловість, яка забезпечила мінімум, встановлений рішенням уряду.

Сьогодні ми беремо мінімум, встановлений рішенням уряду, але вчора ми отримали більш розширений асортимент — московський асортимент, який буде обов'язковим і для м.Києва. Те, про що я буду говорити зараз, є мінімальним до першого, а з першого (липня. — Авт.) ...ми повинні будемо мати розширений асортимент продуктів.

М'яса ми маємо достатню кількість — три сорти, птиці — теж три сорти, дичини — два сорти, ковбасних виробів маємо шість сортів.

Які недоліки по м'ясомолзбуту? Немає фаршированих ковбас. Пояснюється це відсутністю язика. Не готують ліверну ковбасу через відсутність ліверу. Немає сальтисону. Ряд асортименту по ковбасних виробах випадає. Твердокопченими ковбасами забезпечені повністю. Укрм'ясозбут забезпечує потребу в м'ясі. Є наявність живої худоби. Є замовлення на кулінарію, яку повністю забезпечує по наших заявках Укрмолм'ясозбут.

Найвідсталіша група — рибні виробы. Відсутня свіжоморожена риба. Рибзбут не виявляє достатнього занепокоєння для того, щоб

завезти необхідний асортимент товару. Ми будемо торгувати лише оселедцями, причому одним сортом. У нас немає вобли. Відсутні мариновані оселедці. Відсутня риба гарячого копчення — копчушка і т.д. ...Це не задовольняє асортимент, який затверджений урядом. Щодо круп. Заготзерно не має нарядів на круп'яні вироби. Але ми домовилися, що наявний у нас рис ми віддаємо, а вони нам дають деякі сорти круп'яних виробів. Відсутня манна крупа...

Макаронні вироби маємо з Москви. Тутешня фабрика не розфасовує макаронні вироби, а ми торгуємо у розфасованому виді.

У нас розширений асортимент хлібобулочних виробів — 31 сорт, але на сьогоднішній день вони можуть дати тільки 11 — 12 сортів. На перших порах ми забезпечені, але в подальшому ми пред'явимо вимогу на більш розширений асортимент хлібобулочних виробів.

Цукор маємо пиляний і колений. Відсутній цукор — пісок. Нарядів на пісок немає. Я гадаю, що Головцукор напочатку підкине нам пісок через те, що це є обов'язковим асортиментом і без нього буде незручно.

По відношенню до кондвиробів. Мінімум, затверджений на сьогоднішній день; є. Є шоколад «Золотой ярлык» і «Спорт». Замість встановлених 2-х сортів є 7 сортів. Помадки замість 4 сортів є 5 сортів, карамелі різної замість 6 — 7 сортів. Є ірис, є бісквіт. З кондвиробами на перший час ми вийдемо з положення. Але треба все ж розширити асортимент і зажадати, аби кондфабрика забезпечила нас більш розширеним асортиментом. Усі кондвироби в основному отримані з Москви. Тутешня кондитерська фабрика не забезпечила нас печивом. Ми його завезли з Москви теж. Відсутні варення, джем. Ніяких мір не приймається. Варення на місці не виробляється.

Наркомхарчопрому треба буде організувати розлив вина. Вина у нас буде всього 8 тис. пляшок, що забезпечує тижневу торгівлю, тоді як 17 тис.л є в бочках. Розлив не організований через те, що відсутня тара пляшкова.

Погано Наркомхарчопром забезпечує нас і тютюном. Тютюнова фабрика зовсім не виробляє цигарок. У нас є на 11 млн крб.цигарок — один вагон. Торгівля не більше тижня...

Пивом забезпечені — приблизно 10 тис.л щоденно. Пиво буде 3-х сортів — московське, жигулівське, київське — тільки пляшкове. Бочкового пива ми не приймаємо.

Фруктових вод ми будемо мати 3 сортів: крем-сода, абрикосову і лимонну.

Погано з сухофруктами. Їх відправлено два вагони. Отримано один вагон фініків...

Погані справи з консервами. Консервний трест має свою промисловість, але випускає продукцію лише в бочках.

У нас відсутній встановлений урядом мінімум грибів. ...У нас не розв'язане питання з фруктами і овочами. Вимоги, які ми пред'являємо Наркомхарчопрому і особливо рибзбуту, треба в найближчі дні вирішити.

Для того, щоб забезпечити відкриття магазинів I.VII, я би прохав дати вказівки своїм апаратам, щоб товари, які відпускаються особторгу, були надані поза чергою.

...Зауваження по молочнокислій продукції: відсутнє кисле молоко. На заводі сировина є, але немає склянок. Це питання можна вирішити.

Немає цукатного сиру через відсутність цукатів. Я прохав би трохи сиркового масла завезти з Москви.

Відносно морозива. Його не можуть виробляти через відсутність розфасовки. У них немає сухого льоду. Треба зобов'язати холодпром забезпечити розфасовку».

Цікавими й показовими на нараді були репліки, виступи, доповнення з місць. Наприклад, представник Наркомхарчопрому сказав: ...»Якщо ми навіть і розіллєм вино в пляшки, все-таки етикетки не будуть хорошими. Будуть зроблені на звичайному папері. Етикетки доведеться літаком з Москви привезти». Було очевидним, що дрібниці в цій справі неприпустимі.

Представник Укррибзбуту зазначив: «Ікра чорна є, ікра кетова у них (особторг. — Авт.) є, консерви в томатному соусі у них є, краби, солона риба, оселедці, копчена риба, шпроти, сьомга, кета, білорибця, балик у них є, вобла в дорозі, відвантажена, червона риба — 20 тонн, делікатеси відвантажені додатково, ікра теж відвантажена. Власне кажучи, в чому їх претензії? Жалітися немає на що». А скарги були, тому постановили: Наркомрибпрому проробити питання про заготівлю раків і живої риби.

Представник заготзерна підкреслив: «Борошно є вищого сорту. Ми забезпечили повністю першим сортом. Завдання у нас немає, але ми забронювали борошно, гречану крупу і рис».

Представник лікєро-горілочного заводу сказав: «У порядку ініціативи заводу ми приготували горілку лимонну, горобинову, гірський дубняк, ніжинську в особливих пляшках, а частково в монопольному посуді. Наливки приготували вишневу, чорносмородинову, ванільну, причому ця наливка буде в спеціальному посуді, а лимонний лікер — в монопольному посуді. Це те, що ми виробили на київському заводі додатково до того, що отримали з Москви. В подальшому ми асортимент розширимо. Лікєри маємо намір довести до 16 сортів».

Представник Укрм'ясомолзбути зазначив: «Для вироблення повного асортименту і кількості, необхідних для особторгу, потрібно приблизно 7 т незбираного молока на добу. Всього ми завозимо в Київ 7 — 8 т молока... Якщо ми забезпечимо молоком особторг, то ...ставимо під загрозу спецхарчування, дитячі організації і т.д. Вони залишаться без молока»¹⁹³.

На жаль, відсутні дані про забезпеченість у цей період вказаних закладів Києва молоком. Проте, враховуючи вказівку Чазова відповідним відомствам, «щоб товари, які відпускаються особторгу, були надані поза чєргою», є підстави говорити про надання потребуючим молока категоріям громадян за залишковим принципом. Навіть у Москві «апетити» українського особторгу викликали здивування (не заперечення!). Таке докладне цитування документів має на меті наочно показати ту непереборну прірву, що існувала завжди між рівнем життя номенклатури та рядових радянських людей. Хоча описане з юридичної точки зору не може однозначно кваліфікуватися як злочин, проте з моральної (згадаймо декларовані принципи комуністичної моралі) це був справжній злочин проти власного народу.

Після відкриття закритих розподільників і появи нових питань забезпечення їх високоякісними продовольчими і промисловими товарами залишалось під постійним контролем РНК УРСР, ЦК КП(б)У. Заступник голови РНК УРСР Караваєв часто проводив наради, на яких звітували керівники наркоматів, відомств, відповідальні за поповнення споживчими товарами точок особторгу. Питали з них жорстко. Наприклад, на нараді наркомів при РНК УРСР 12 вересня 1944 р. Караваєв закинув деяким керівникам: «Наркомхарчпром має всі дані для того, щоб забезпечити високоякісними товарами в першу чергу нашу закриту мережу. ...До цих пір Наркомхарчпром,

Наркомм'ясомолпром над цими питаннями не думали. Доки не стукнеш, люди нічого не роблять. ...Люди звикли до безвідповідальності — може як-небудь буде, звалюють на об'єктивщину»¹⁹⁴. Коли Караваєву доповіли, що в особторгу немає товарів місцевого виробництва, а якщо і є, то незначна кількість і вкрай низької якості, він цілком слушно зауважив: «Люди не відчують відповідальності. ...Коли буде зверху донизу прищеплена відповідальність у працівників, становище значно поліпшиться»¹⁹⁵.

Коли республіканські наркомати не виконали план поставок товарів для особторгу в III кв. (особторг виконав план за рахунок завезених з Москви товарів), це стало предметом гострої критики винуватців на нараді 12 жовтня 1944 р. Караваєв був категоричним: «Для того, щоб підняти відповідальність наркомів і особторгу, нам треба дати серйозну політичну оцінку питанню виконання плану 3-го кв. для особторгу. Треба, щоб люди зрозуміли відповідальність, яка на них покладена». В сталінські часи це могло мати серйозні наслідки. Караваєв також вніс пропозицію, аби з цього питання було прийнято рішення ЦК КП(б)У і РНК УРСР¹⁹⁶. Жорстка позиція верхівки управлінського апарату подіяла — відповідальні за цю справу стали працювати енергійніше.

Водночас на цій нараді обмежилися констатацією того, що в Києві створилося вкрай напружене становище із постачанням населення, різко погіршилося громадське харчування («натискаємо на овочі»), не вистачало цукру («ми систематично населенню недодаємо цукор»)¹⁹⁷.

Номенклатурні працівники забезпечувалися і промисловими товарами вищої якості і широкого асортименту. Зокрема, на II кв. 1944 р. передбачалося:

1) встановити видачу щоквартально лімітів на промтовари по 1000 крб. для 400 керівних працівників РНК, ЦК КП(б)У, наркоматів та інших центральних відомств УРСР;

2) збільшити для керівних працівників УРСР ліміти на одноразове отримання промтоварів без карток по 1000 крб. до 1450 чол., в тому числі 100 — для інструкторів ЦК КП(б)У і обкомів і по 750 крб. до 3450 чол., в тому числі 300 — для інструкторів ЦК КП(б)У і обкомів¹⁹⁸. Зауважимо, що ліміти як на продовольчі, так і на промислові товари для працівників вищого управлінського апарату змінювалися, але щоразу у бік збільшення.

При цьому мали місце зловживання відповідальних осіб своїм привілейованим становищем у справі самозабезпечення. Наведемо результати перевірки правильності використання лімітів, проведеної в червні 1944 р. по 19 наркоматах (у тому числі по 14 народногосподарських відомствах) контрольно-обліковим бюро ¹⁹⁹.

Наркомати	Виділені ліміти			Використано не за призначенням			% до виділеного ліміту		
	I кат.	II кат.	III кат.	I кат.	II кат.	III кат.	I кат.	II кат.	III кат.
Уповнаркомзаг	30	20	47	2	8	23	6,6	40,0	45,9
Наркомбуд-матеріалів	39	85	122	1	11	31	2,5	12,9	25,4
Наркомліс	33	112	103	1	23	33	3,0	20,5	32,0
Наркомлег-пром	35	96	98	1	1	18	2,8	1,0	18,3
Наркомрад-госпів	29	48	97	—	4	55	—	8,3	56,8
Наркомриб-пром	20	8	36	—	—	—	—	—	—
Наркомм'ясо-молпром	27	48	118	—	1	63	—	2,0	53,3
Наркомавтотранс-порта	20	17	42	—	13	19	—	76,4	45,2
Наркомісце-пром	33	85	81	—	3	23	—	3,5	28,3
Наркомжитло-цивільбуд	58	107	193	2	10	26	3,4	9,3	13,4
Наркомісце-паливпром	24	46	85	2	12	48	8,3	26,0	56,4
Наркомхар-чолпром	57	141	130	12	40	75	21,0	28,3	57,6
Наркомзем	79	110	233	5	41	61	6,3	37,2	27,3
Наркомтек-стиль	20	50	64	—	21	12	—	42	18,7

Порівнюючи розподіл лімітів додаткового постачання серед керівних працівників наркоматів з рекомендованим відділом спецпостачання порядком віднесення посад до груп постачання, можна дійти висновку, що наркомати майже не дотримувалися рекомендованої диференціації.

В довідці про результати перевірки правильності видачі лімітних книжок у Київському міському картковому бюро, організаціях і відомствах для отримання продовольчих і промислових товарів у магазинах і ресторанах особторгу за IV кв. 1944 р. і січень 1945 р., підготовленій головним державним інспектором з торгівлі по УРСР і направленій заступнику голови РНК УРСР, зафіксовані такі порушення:

1) Видача лімітних книжок керівним працівникам відомств, організацій і підприємств проводилася з порушенням переліку категорій цих працівників, затвердженого наказом НКП СРСР від 18.V.1944 р.

2) Допускалася видача лімітних книжок різним особам по окремих заявах без документів, які підтверджували право на отримання книжок.

3) Допускалася повторна видача лімітних книжок без отримання звітів від організацій, відомств і підприємств про витрату раніше отриманих книжок.

4) Наркомторгом УРСР не був встановлений ліміт на видачу особторгівських книжок, в зв'язку з чим картбюро відпускало їх без обмежень. Крім цього, за період видачі особторгівських книжок картбюро не перевірило жодної організації з питання обліку і правильної їх реалізації. З липня 1944 по січень 1945 р. міськкартбюро не звітувало перед НКП УРСР про видачу особторгівських книжок ²⁰⁰.

По суті, вказані дії посадових осіб можна кваліфікувати як злочинні.

Номенклатура отримувала й високу зарплату, а частина керівників мали персональні оклади, які згідно з постановою РНК СРСР від 5 квітня 1945 р. призначалися у розмірі півторамісячного посадового окладу, затвердженого по даній посаді, але не більш як 2200 крб. на місяць ²⁰¹. Крім офіційної зарплати, деякі категорії відповідальних працівників отримували ще одну нелегальну щомісячну виплату — так звані пакети і конверти з грошима. Сума визначалася відповідно до становища кожного в номенклатурній ієрархії чинів.

Проте рівень життя номенклатури аж ніяк не залежав від розміру зарплати. Домінуючим чинником є вартість матеріальних та інших благ, дуже вагомих привілеїв, ця «невидима частина зарплати», яку отримує кожний номенклатурний працівник. Зарплата плюс вартість благ дає сукупний дохід управлінця, яким визначається його рівень життя. Так, абсолютна величина окладів збільшується від нижчого шару номенклатури до вищого приблизно в 1,5 — 3 рази, а вартість отримуваних неафішованих благ у вигляді привілеїв і послуг зростає при цьому у сотні разів ²⁰².

Найвний документальний матеріал не дає змоги підрахувати в грошовому обчисленні сукупний дохід будь-якого номенклатурного чина. Адже статистика їх зарплати і вартості наданих їм матеріальних благ і послуг завжди була засекречена. Треба, однак, враховувати, що додаткові блага і послуги надавалися або безкоштовно, або за вкрай низькими цінами. Метод порівняльного аналізу дає певне уявлення про їх вартість. Наведемо, наприклад, приблизний стандартно-обов'язковий набір привілеїв і пільг, які отримували кожний, хто потрапляв до номенклатури. Це — хороші, великі квартири у престижних районах міст, персональні машини з шофером, особливі права на користування різними видами транспорту, особлива система харчування (про неї вже йшлося), особлива мережа дитячих лікувальних і оздоровчих закладів, особливі права (бронь) на користування культурними і розважальними закладами (кіно, театр, цирк тощо), особлива система побутового обслуговування, система закритих магазинів промислових товарів, особлива мережа лікувальних закладів тощо. Згадаймо хоча б опис лікарняного напівлюксу в одній із привілейованих лікарень в романі О.Бека «Нове призначення»: «...Напівлюкс складався з кабінету й спальні, мав балкон, ванну, передпокій з виходом безпосередньо на сходи, застелені килимовою доріжкою. У цьому світлому, просторому пристановищі... м'які крісла, килими, дорогі статуєтки, важкі позолочені рами розвішаних по стінах картин» ²⁰³. Ця розповідь, мабуть, так би не вражала (й справді, хіба погано, що людина лікується в достойних умовах), якби щось подібне до змальованого було створено і для «простої радянської людини».

Зміст і розміри набору привілеїв і послуг доповнювалися, розширювалися відповідно до рангу кожного в управлінській ієрархії. І хоча доходи номенклатури різнилися, кожному створювався

«комуністичний рай» відповідного рівня.

Водночас у будь-якому суспільстві влада має і матиме переваги і навіть привілеї. Це привілеї функціональні, пов'язані з владою і без них неможливо обійтися. Й справді, не можна у всіх відношеннях зрівняти управлінців різних ієрархічних рівнів влади — наркома, керівника заводу і т.д. з рядовим працівником чи робітником. Лише високою зарплатою не можна компенсувати те, що необхідно першим для виконання своїх обов'язків і функцій. В інтересах суспільства звільнити відповідальних працівників від повсякденних, а в умовах радянського суспільства — вкрай обтяжливих, побутових негараздів. Однак у неправовому суспільстві, яким було радянське, рішення партійних комітетів превалювали над законом і не закон, а сама ніким і нічим неконтрольована влада визначала розміри своїх благ і переваг. Натомість у розвинутих країнах вони встановлюються законом, який мінімізує їх до раціональних меж.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЗЛОВЖИВАННЯ НОМЕНКЛАТУРИ

Крім «узаконених» ЦК ВКП(б) прибутків, номенклатура одержувала додаткові матеріальні блага шляхом зловживання владою. І не могло бути інакше. З одного боку, становище, при якому номенклатура може, по суті, безконтрольно розпоряджатися цінностями суспільства, долями нижчестоящих і одночасно змушена сліпо виконувати будь-які директиви, аж ніяк не сприяє збереженню у номенклатурних працівників побутової доброчесності. З другого боку, в часи більшовицького режиму не існував механізм боротьби з матеріально-корисливими деформаціями.

Як свідчить аналіз, зловживання господарською номенклатурою службовим становищем — неодноразові випадки хабарництва, приписок, розкрадання державного, колгоспного майна тощо — були характерні для всіх сфер виробництва. Вони мали місце на об'єктах союзного підпорядкування, але передусім у відомствах, господарських організаціях республіканського, обласного, районного рівнів, на підприємствах місцевої і кооперативної промисловості, в сільському господарстві. Найбільш кричущі незаконні дії спостерігалися при виробництві предметів першої необхідності, продуктів харчування, промислових товарів, запасних частин до машин і при їх розподілі. Це й зрозуміло, оскільки названі товари

були гостро дефіцитними у повоєнному місті й селі. Типовим явищем було незаконне використання керівниками робочої сили, зайнятої на підвідомчих їм об'єктах, а також будівельних матеріалів, транспорту, державних коштів, для спорудження власних будинків, ремонту своїх квартир тощо. За яких би обставин не були здійснені зловживання, єдиною спонукальною причиною їх було задоволення особистих егоїстичних інтересів — йшлося про кар'єру чи додаткові прибутки. Образно кажучи, номенклатура знімала дивіденди з капіталу влади. Наприклад, величезні зловживання при заготівлі та реалізації сільськогосподарських тварин і витрачання державних коштів були виявлені в 1944 — 1945 рр. під час ревізії в системі заготтваринконтор, підвідомчих Наркомзему СРСР. Вони мали місце й в Українській конторі по заготівлі сільськогосподарських тварин. Зокрема, її управляючий Пилипенко і головний бухгалтер Явич незаконно отримали від підвідомчих облзаготтваринконтор у 1944 р. 221,5 тис.крб. готівкою, а в 1945 р. — 144,2 тис.крб. Природно, що ці кошти були витрачені поза контролем банку, з порушенням фінансової дисципліни. З цих коштів у грудні 1944 р. було взято 137 тис.крб. нібито на купівлю будинку для контори, що насправді не відповідало дійсності. Ще 88 тис.крб. витратили на придбання на базарі матеріалів і майна, в тому числі 7,8 тис.крб. — на купівлю меблів для головного бухгалтера Явича.

З відома управляючого Пилипенка і без протидії з боку головного бухгалтера заступник управляючого Линников витратив на ремонт своєї квартири 34,5 тис.крб.

Пилипенко власноручно встановив добові для відрядження своєму заступнику Бутенку з розрахунку 250 крб. на добу терміном на 203 дні. Таким чином було незаконно витрачено 40817 крб.75 коп. державних коштів. Дії управляючого не були опротестовані головним бухгалтером.

Як мовиться у відомому прислів'ї, «рука руку миє». А відтак, згідно з результатами ревізії, знахабніло, відкрито розпродували сільськогосподарських тварин, придбаних в результаті заготівлі, розкрадали державні кошти керівники підвідомчих Укрзаготтваринконторі обласних контор — Рівненської, Кіровоградської, Сталінської, Чернігівської, Полтавської, Ворошиловградської, Дніпропетровської, Дрогобицької, Тернопільської, Миколаївської, Львівської. Так, головний бухгалтер

Явч в акті ревізії Ворошиловградської облзаготтваринконтори відзначив великий падіж у дорозі поголів'я тварин, придбаних заготівельниками. Зокрема, із відправлених з м.Гур'єва 224 коней за призначенням не було доставлено жодного. Незважаючи на ці та ряд інших грубих порушень, Укразаготтваринконтора обмежилася тим, що ... зобов'язала усунути виявлені недоліки ²⁰⁴ .

12 жовтня 1944 р. головний контролер-ревізор контрольно-ревізійного управління НКФ СРСР по УРСР Приходько на основі перевірки фінансових справ у Наркомрадгоспів УРСР Приходько на основі перевірки фінансових справ у Наркомрадгоспів УРСР склав лаконічну довідку. Її резюме було таким: із коштів, відпущених у розпорядження Наркомрадгоспів УРСР в 1944 р. на витрати по «перекиданню» і реєвакуації кадрів у радгоспи України, використано не за призначенням 97,3 тис.крб. З них: на ремонт квартири колишнього наркома радгоспів М.В.Козирєва — 40,6 тис.крб.; на ремонт і обладнання їдальні, що була безкоштовно передана управлінню літерних їдалень, — 24,5 тис.крб.; видано колишньому коменданту Наркомрадгоспів Цитовичу нібито на відшкодування завданих ним витрат на ремонт своєї квартири — 5 тис.крб.; на адміністративно-господарські витрати — 27,2 тис.крб. ²⁰⁵ . Чи не правда, надто промовисті факти!

Від імені офіцерського складу офіцери-орденоносці Піддубний, Бражник, Іванюсько, Кравченко, демобілізовані з армії внаслідок поранення і направлені в трест «Кривбасруда» для керівництва і контролю використання робочої сили, нарахування заробітної плати, звернулися до голови РНК УРСР М.С.Хрущова з проханням вжити відповідних заходів щодо керівництва шахтоуправління ім.Дзержинського. Малося на увазі незаконне використання інтернованих робітників на будівництві сараїв, погребів, огорожі, ремонтах квартир тощо для начальника шахти «Гігант», члена партбюро Рубана, а також плановика Ляшенка, бухгалтера Крюкова, котрі діяли з дозволу Рубана. Подібні дії начальства негативно позначилися на виконанні виробничого плану. Зокрема, лише в червні 1945 р., згідно із звітом бухгалтерії, на шахті «Гігант» різниця між загальною кількістю робітників і фактично зайнятими на виробництві становила 776 людиноднів, в липні — 785. В цілому ж розмір невиплаченої заробітної плати інтернованим робітникам дорівнював 39392 крб.

Попереднє звернення до шахтоуправління, в тому числі до парторга Зималева, з вимогою точного виконання вказівок уряду щодо використання робочої сили ніяких результатів не дало, бо, як вказано в листі, «керівники настільки пов'язані, що ніде не проб'єшся»²⁰⁶.

Типовим явищем для таких підрозділів підприємств, як ОРСи, робітничі їдальні, ФЗН, гуртожитки, було майже безкарне розкрадання речей, продуктів харчування²⁰⁷. Внаслідок цього учні ремісничих училищ і ФЗН бідували, навіть голодували²⁰⁸.

Якщо людина потрапляла до номенклатури і прагнула залишитися в ній, вона змушена була виконувати неписані, але обов'язкові відповідні правила співжиття, інакше їй не було там місця. Щоправда, сказане більш характерне для середнього і вищого ешелонів номенклатурної ієрархії. А скільки зловживань коїлося з мовчазної згоди вищестоящого начальства, котре «не помічало» свавільні, навіть кримінальні вчинки своїх підлеглих.

Масштаби зловживань в області, районі, місті безпосередньо залежали від секретаря відповідного партійного органу, в руках якого зосереджувалася, по суті, необмежена і безконтрольна влада. Саме від партійних комітетів, як констатувалося вище, в кінцевому підсумку залежали якість добору і розстановка кадрів на відповідальних посадах. Очевидною в досліджуваний період була присутність протекціонізму, сімейщини, кумівства при доборі керівників. Це стосувалося не лише партійних органів, але й наркоматів, відомств, господарських організацій. Проілюструємо вищесказане типовими прикладами. В Новограді-Волинському Житомирської області працював прокурором Костюченко, хороший фахівець, принципова людина. Райком партії наполягав, аби його зняли з посади начебто через недоліки в роботі. Облпрокуратура змушена була пристати на це. Натомість цю посаду зайняв Блок, котрий був менш кваліфікованим спеціалістом і не мав чеснот свого попередника. Новопризначений сподобався секретарю РК КП(б)У. Чим же? За свідченням заступника облпрокурора, Блок «зробився зовсім ручним»: що секретар скаже, що райком продиктує, те він і зробить. Водночас усі недоліки, що мали місце в роботі районного керівництва, в колгоспах району, він «не помічав». Результати перевірки роботи райпрокурора дали всі підстави для його негайного звільнення.

Костюченка мали намір перевести в Олевськ, де райпрокурором працював педагог за спеціальністю. Однак районне керівництво

Олевська, навівши довідки про нову кандидатуру, категорично відмовилося від рекомендованого спеціаліста. Коли облпрокуратура перевірила роботу тамтешнього райпрокурора Алексєєнка, якого райком партії дуже розхвалював, то постала така картина. В районі були виявлені факти розбазарювання крму, горілки у великих розмірах. Райпрокурор не тільки не реагував належним чином на кримінальні дії злочюг, але й випивав з ними, сам брав крам, що мав спеціальне призначення ²⁰⁹.

У Маньківському районі Київської області начальник 4-ї частини райвійськкомату дав розпорядження надрукувати 100 запрошень на власне весілля. Їх розіслали головам колгоспів і сільрад. Відбувався цей «захід» у червні 1944 р. Ні військкома, ні райком партії, де знали про вчинок «кмітливого» начальника, не бентежив той факт, що людей, транспорт не можна в цей період відволікати від проведення сільськогосподарських робіт. А запрошені їхали з вагомими подарунками — телятами, поросятами, борошном, самогоном тощо. Не приїхати не могли, «гордовитого» неминуче чекали караючі санкції. В результаті жених зібрав подарунків на 100 тис.крб. — значну на той час суму ²¹⁰. таким чином, свавілля вищестоящих чиновників штовхало й господарників на протизаконні, кримінальні дії.

Займаючись різними махінаціями, керівник «залучав» до них і своє найближче оточення. «Заплямованим» таким чином тією чи іншою мірою було певне коло відповідальних осіб. Робилося це для того, щоб звести нанівець можливість розголосу протиправних дій. До цього кола прилучалося й вищестояще начальство в результаті дій шахраїв, спрямованих на його підкуп. При цьому малося на меті убезпечити свій тил: злочинці діставали ще більші можливості для своїх темних справ, бо підкуплений начальник ставав «високим покровителем» скомпрометованого підлеглого. Водночас ті, котрі намагалися домогтися правди, справедливого покарання злочинців, натикалися на «глуху» стіну, яку «пробити» було надзвичайно важко. Про це свідчать численні заяви-скарги, що їх надсилали на ім'я голови РНК УРСР окремі особи, трудові колективи анонімно чи з підписами. Як правило, зверталися до цієї найвищої республіканської інстанції після численних поневірянь по кабінетах місцевих номенклатурних чинів у пошуках справедливості. Це був зойк відчаю, остання надія скривджених і майже зневірених людей. Так,

колгоспники Бабаньківської сільради Царичанського району Дніпропетровської області в кінці свого листа повідомляли, що всі їх звертання в район з проханням перевірити діяльність голови колгоспу ім.В.І.Леніна ніяких результатів не дали. Пояснювали вони це тим, що голова колгоспу постійно постачав сільськогосподарські продукти районним керівникам. Люди висловлювали сподівання, що їм «перемінять» голову колгоспу, інакше, як вони наголосили, немає сенсу працювати ²¹¹ .

Жителі с.Нова Синявка Старосинявського району Кам'янець-Подільської області благали М.С.Хрущова не передавати їх скаргу на розгляд ні в районні чи обласні інстанції, бо, як вони вказували, все районне і обласне керівництво підкуплене головою колгоспу. Вони просили звільнити горе-керівника з роботи і забрати його з села. Свою скаргу селяни закінчили так: «...Просимо прислати нам керівника — радянську людину, а то у нас зникає бажання працювати, знаючи, що наша праця не на користь державі... Просимо вжити швидких і негайних заходів» ²¹² .

Заступник директора заводної бази київської облконтори «Автотракторозбут» Денисенко направив 19 липня 1945 р. на ім'я голови РНК УРСР М.С.Хрущова доповідну записку. В ній повідомлялося, що управляючий республіканським трестом «Автотракторозбут» Гурарія, порушуючи постанову РНК УРСР і ЦК КП(б)У «Про рознарядку запасних частин до тракторів децентралізованого порядку по областях України», систематично недодавав дефіцитні частини до тракторів, натомість продавав їх з метою особистого збагачення. До своїх темних справ Гурарія залучив управляючого міжрайонним відділенням Білоцерківського. Далі дописувач повідомляв про отримані управляючим трестом хабарі. 9 травня представники полтавської облконтори «Автотракторозбут» привезли йому кабана, два пуди соняшникової олії, два мішки борошна; 12 липня запорізької — чотири ящики тюльки, 8 ящиків черешні, два пуди меду; 10 липня чернівецької — два пуди цукру; 16 липня проскурівської — бочку варення, два ящики яєць. Перелік «подарунків» цим не вичерпувався. Але суттєвим було те, що натомість ці області незаконно отримували дефіцитні запасні частини. На підтвердження своїх слів Денисенко посилається на свідків, співробітників тресту Панича, Борлюка, Тишомірову, Хисевтюву.

Денисенко також повідомляв про зловживання директора бази

Іцковича. Останній, посилаючись на відсутність машин, не вивозив виготовлені Каховським заводом необхідні для споживача деталі. В той же час Денисенку були відомі факти, коли директор бази використовував машини для власних потреб. У результаті шофер Іванець заробив йому 8000 крб., Шенкаренко — 2000, Шевиньов — 1200.

Автор доповідної записки висловлював надію, що М.С.Хрущов особисто розбереться у цій справі ²¹³.

Заради об'єктивності слід зазначити, що у досліджуваний період вищі партійні та державні органи республіки, попри складності часу, проводили відповідну роботу з листами. Однак її результати не завжди виправдовували сподівання дописувачів.

«Реагування» на скаргу майже завжди проходило за такою схемою: лист-скаргу реєстрували, відповідний чиновник переглядав її і ...передавав для розгляду місцевим органам влади. Останні зобов'язувалися дати відповідь про результати перевірки викладених у листі зловживань. Резюме відписок з місць були типовими: фактів зловживань не встановлено, або окремі «дрібні» недоліки в роботі керівника (чи керівництва) не є такими, що заслуговують покарання. Це й не дивно, адже номенклатура всіляко замовчувала свої промахи у кадровій роботі. Відтак у характеристиках номенклатурних працівників годі було знайти навіть згадку про недоліки в стилі їх керівництва, побутовій поведінці тощо. Подібне прикрашання становища було характерним у всі часи і на всіх ієрархічних рівнях. Коли ж зловживання набували масштабного характеру і ніяк не можна було сховати кінці у воду, наставало покарання. У більшості випадків воно робилося м'яко, «по-номенклатурному». Керівника, який скомпрометував себе, завдяки «високому покровительству» переміщували на рівнозначну (а подекуди навіть більш високу) посаду в інший район. У 1944 — 1945 рр. і пізніше нерідко «місцем перевиховання» їх ставав західний регіон України. Таким чином, у досліджуваний період продовжувався процес перетворення номенклатури посад в номенклатуру осіб, формувалося коло працівників, котрі переходили з однієї керівної роботи на іншу.

Заяви-скарги дають уявлення про найбільш типові незаконня у повоєнний період. Аналізуючи їх, слід, однак, пам'ятати, що траплялися листи, в яких наведені факти мали на меті паплюження чесного керівника, зведення рахунків з непідкупним господарником. Передусім, йдеться про нижчу ланку господарської номенклатури.

Наприклад, до РНК УРСР надійшла скарга Снігара про нібито незаконне зняття його з посади голови колгоспу, а згодом і завгоспа Дніпровської МТС. Водночас він сигналізував, що на його місце призначили жінку, польку за національністю, котра до того ж проживала на окупованій території, про розтрату в Дніпровській МТС 15 тис.крб. державних коштів. Результати перевірки були такими. Снігара звільнили з названих посад як такого, що не справлявся з дорученою роботою. Призначена головою колгоспу Крисько справді полька і під час війни проживала на окупованій території, але нічим не скомпрометувала себе. Водночас завдяки її наполегливості, організаторським здібностям колгосп, який вона очолила, став одним з передових. Не підтвердився й факт розбазарювання державних коштів ²¹⁴.

На жаль, наявний архівний матеріал не дає змоги напевно оцінити кожну заяву. З цієї причини до окремої групи слід віднести скарги, під якими дописувачі поставили власноручні підписи. Подібні документи п'ятдесятирічної давності не можуть залишити байдужою жодну порядну, неупереджену людину, бо йдеться в них про страшні, але такі буденні для радянської дійсності речі. Писали їх мужні люди. Як свідки шахрайських дій керівників, вони не могли не усвідомлювати, що на них чекало в тому випадку, якщо їх скарга залишалася без цілежного реагування. Таких «невдоволених», «шукачів правди» цькували, фабрикували на них кримінальні справи тощо і навіть намагалися фізично знищити.

Серед скарг, що надходили до РНК УРСР, було багато листів колгоспників — колективних та індивідуальних, анонімних і з підписами. В них висвітлені всі хвороби українського села радянського періоду, з певною поправкою на повоєнний час. На що ж нарікали люди? Скаржилися на колгоспне керівництво за розбазарювання та розкрадання колгоспної власності, порушення статуту сільськогосподарської артілі, безпідставне виселення з хат, на безгосподарність, бездушне ставлення до сімей фронтовиків, грубе поводження з колгоспниками, рукоприкладство, хуліганські вчинки, пияцтво, побутовий розклад тощо. Нерідко трапляються й колективні заяви від колгоспників з проханням повернути колишнього голову колгоспу. Ось, приміром, що розповідав про керівництво колгоспу «III Вирішальний» з с. Орловка, Тульчинського району Вінницької області в листі на ім'я голови РНК УРСР М.С.Хрущова

військовослужбовець Щедуха. В господарстві вкрай погано ведеться облік трудоднів: записували їх кількість залежно від симпатій керівників колгоспу. Із зібраного врожаю зернових люди не отримали ні обіцяних соломи і полови, не кажучи вже про зерно. Натомість солону і полу розтринькали за горілку і закуску. Із врожаю колгоспних овочів — картоплі, капусти і помідорів — селянам також не видали на трудодні, бо їх «розподіляли» на «розсуд» керівництва — за горілку та закуску. Із зібраної колгоспної кукурудзи було продано і пропито два вози і багато розбазарено.

Щоб привезти паливо, бригадиру за коня потрібно було виставити не менш як півтора-два літри горілки. За горілку робили все, зокрема приписували трудодні одним за рахунок зменшення їх іншим.

Колгосп і сільська рада жодного разу не надали будь-якої допомоги сім'ям червоноармійців.

Водночас власні потреби керівництво витрачало гроші, одержані в результаті продажу колгоспного добра ²¹⁵

На початку лютого 1945 р. на ім'я голови Кіровоградського облвиконкому з РНК УРСР переслали листа О.А.Бардина, офіцера запасу, в якому повідомлялося про безгосподарність і розбазарювання хліба головою колгоспу «Шлях до нового життя» Світлопольської сільради Ново-Празького району, його побутовий розклад. Зокрема наголошувалося, що керівництво колгоспом не користується авторитетом серед підлеглих і як результат у господарстві — вкрай низька трудова дисципліна.

Автор листа зазначав, що досягнуті в збиральну кампанію 1944 р. високі показники керівництво закріпити не зуміло. Вже під час осінніх посівних робіт вихід колгоспників на них різко скоротився, а взимку — майже припинився. І це мало місце в той час, коли господарські роботи літньо-осіннього циклу ще не завершилися. Зокрема, в грудні — січні жито, пшеницю ще повністю не обмолотили, а до проса й не приступали. Обмолот жита і пшениці проводився комбайном, але зерно залишалося в солоні і полові (35 — 50%). За якість ніхто не відповідав. Натомість, підкреслював дописувач, про непорядки знали і сільрада, і райвиконком, і райком КП(б)У.

Солону і полу, що містила 50% зерна, з дозволу голови колгоспу сільчани розтягли і спалили в печах.

Просо, ячмінь, овес — необмолочені і розтягувалися, розкрадалися передусім тими колгоспниками, які погано працювали

і виробили лише близько 130 трудоднів. У такий спосіб вони забезпечили себе фуражем, а ті, котрі мали 700 — 800 трудоднів, залишилися без нього.

Цукрові буряки (6 тис.ц) залишили в полі і вони, не закаатовані вимерзли. Їх поволі розкрадали жителі трьох колгоспів і переганяли на самогон. Вивезення буряків було організоване вкрай погано і по дорозі до цукрозаводу багато їх втрачалось. Частина буряків зіпсувалася ще восени і, неперобрана, була віддана худобі. Загальні втрати, таким чином, становили 20 — 25% зібраного врожаю.

Кукурудза не ламана і на вказаний час також знаходилася в полі. Соняшник ще не зрізаний і втрати його досягли 20 — 30%. Гречка не заскирдована, пропала в рядах, частина проса погнила в малих копах, а решта — розтягнута. Це ж немолочене просо давалось на корм худобі.

Колгоспний реманент — плуги, борони, сівалки, жнивварки, молотарка, двигун-дизель не приведені у належний стан, а частина залишилася в полі і псувалася.

Правління колгоспу загальні збори не скликало, а якщо це траплялося, то ділових питань не вирішувало, натомість — крик і лайка. На загальних зборах, а їх відбулося аж двоє, присутніми були 15 — 20% колгоспників. Прийняті рішення не виконувалися.

Керівники колгоспу розбазарювали хліб. Приблизно 80 ц хліба було продано на ринку без рішення і відома колгоспників за різними цінами із звітом фіктивними документами. Незаконно видавався хліб особам, котрі не мали відношення до колгоспу (Парахіну, Гончарову, Клименко та ін.).

Голова колгоспу, який під час окупації також був активістом (ланковим), вів розпусний спосіб життя ²¹⁶.

В березні 1945 р. на ім'я голови виконкому Полтавської обласної ради депутатів трудящих надіслали заяву дружини фронтовика Р.К.Личман про хабарництво керівників с.Черновка Оржицького району. Вона повідомляла, що голова колгоспу і голова сільської ради систематично пиячать, займаються здирством у односельчан і наводила такі факти.

Коли колгоспниці-червоноармійки зверталися з проханням дозволити зарізати кабана, голова сільради ставив таку умову: привезти йому 5 кг сала та м'яса. Зокрема, за забій кабана такий хабар йому дали колгоспниці К.К.Гайда, Х.К.Хорошко, К.І.Васенко,

У.Г.Бабенко та інші.

Голова сільради взяв у І.Х.Колесника, сироти, поросся, грошей не заплатив, натомість пригрозив йому, аби він про це нікому нічого не казав.

Голова колгоспу також безплатно «реквізував» поросят у колгоспників В.С.Рудя, М.І.Колесник. Інвалід війни Г.С.Хрипун пошив йому чоботи і нічого не отримав за роботу. При цьому голова колгоспу похвалявся, говорячи: ви у мене всі в кулаці, а не те, щоб я вам платив.

У О.Т.Семенко, чоловік якої загинув на фронті, забрали сало і хліб за те, що нібито у неї був посів на городі. А в колгоспників, у яких виявили посіви на городі, забрали весь урожай. Так, у М.О.Дейкун з 30 соток засіву взяли 2 ц, у П. Головка з 20 соток вилучили 1,2 ц зерна і так майже у всіх сельчан.

Колгоспники скаржилися на свавільні дії керівників у райвиконком, але їм не допомогли. Як зазначила Р.К.Личман, голова сільради і голова колгоспу «задобривали» районне начальство: систематично доставляли в район сало, м'ясо, борошно, рибу, гусей, курей, соняшник тощо. Зі слів дописувачки на колгоспне «постачання» зарахували також військкома, начальника пошти. Останній затримував всі листи-скарги, направлені у вищі інстанції, і передавав їх голові райвиконкому. Жінка благала уважно розібратися і покарати винуватців — направити їх на фронт ²¹⁷.

Наведені факти не є винятком чи результатом суб'єктивного підходу дослідника. Адже щойно змальовані вражаючі картини були звичайним явищем в українському селі і в 50-х, 60-х, 70-х, 80-х роках. Вони були зумовлені згубною сільськогосподарською політикою центру, неякісним добром керівних кадрів. Звичайно, існували об'єктивні причини труднощів, породжені війною. Але не слід їх перебільшувати.

Прикладів зловживань можна навести безліч. За розвал, розсрення номенклатура каралася не карбованцем, як у цивілізованих країнах, а ефемерним «стягненням», в крайньому випадку — переміщенням по горизонталі номенклатурного апарату.

Поширеною є думка, що в сталінські часи номенклатура в намаганнях збагатитися була «затиснута» діючою системою централізованого залякування. Почасти це так. Але коріння розкладу різних ланок номенклатурної ієрархії походять з 30 — 40-х років,

коли прискореними темпами відбувалася деградація політичної і просто людської моралі, коли командно-наказна влада грубо нищила принципівість, совість, почуття особистої відповідальності.

ВИСНОВКИ

Аналіз наявного документального матеріалу свідчить, що жорстко централізована адміністративно-директивна система загалом справилася з надзвичайними проблемами війни. Вже наприкінці 1942 р., незважаючи на незрівняно більш важкі, ніж напередодні війни, умови, рівень промислового потенціалу Радянського Союзу фактично зрівнявся з аналогічним показником Німеччини, а в 1943 р. переважав його за кількістю і якістю зброї. При тому варто врахувати, що кращі спеціалісти важкої і оборонної галузей промисловості напередодні війни були репресовані й внаслідок цього значно знизився рівень кваліфікації, якості і ефективності праці основної частини робітників та інженерно-технічних працівників. У 1943 — 1945 рр. зусилля, спрямовані на відбудову важкої промисловості СРСР, дали дивовижні успіхи.

Водночас управління радянською економікою як у довоєнні роки, так і у період війни позначене диктатом, дилетантизмом, свавіллям, жорстокістю. Виникає правомірне запитання: як поєднання цих двох взаємовиключаючих чинників дало все ж позитивний результат?

Позаекономічні, адміністративні методи господарювання не створювали серйозних матеріальних стимулів для ефективної праці. Щоправда, вони й не були орієнтовані на це. На перший план під час війни й у досліджуваний період виступають морально-політичні джерела трудової активності виробників. До них відносяться: самовідданість, трудовий ентузіазм, героїзм. У більшості випадків на той час вони не були формальними, бо зумовлювалися прагненням людей якомога швидше наблизити перемогу.

Ентузіазм трудівників — це вагомий резерв системи. В роки війни і у відбудовний період хибність адміністративно-командної системи управління була значною мірою локалізована, її наслідки пом'якшені, підкореговані, а інколи усунені саме завдяки ентузіазму, ініціативі, героїзму людей, їх потом і кров'ю. Ентузіазм мас, поєднаний з мобілізаційними здатностями адміністративно-командної системи управління, дав змогу вирішити ряд найважливіших завдань, які

постали перед країною. Проте слід пам'ятати, що адміністративно-командна система домоглася мобілізації всіх ресурсів для виконання поставлених цілей, не рахуючись з економічними, а особливо соціальними обмеженнями, виявляючи цілковиту зневагу до людської особистості, моралі і права. Успіхи в економіці були оплачені високою ціною.

Адміністративно-командна система управління, як зазначалося вище, завжди будувалася як надзвичайна, для розв'язання виняткових (надзвичайних) ситуацій. Війна і зикликані нею колосальні руйнування потребували саме такого надзвичайного режиму соціального управління, де все підпорядковувалося одній меті. Але відповідно до ходу історичного розвитку суспільства такі ситуації можуть тривати порівняно недовго. Однак у відбудовний період і після закінчення війни партія, сталінське керівництво не відмовилися від надзвичайних методів і продовжували застосовувати їх при вирішенні складних завдань.

Історичний досвід свідчить, що командно-наказний стиль керівництва може забезпечити лише тимчасовий поступальний рух і позитивний результат. Надзвичайна система управління рано чи пізно виснажить ресурси екстенсивного розвитку суспільства, які вона мобілізує для подолання труднощів, — політичні, моральні, соціальні.

Однак оскільки адміністративно-командна система запрограмована на «надзвичайщину», вона безперервно штучно відтворює в суспільстві надзвичайні ситуації, коли управління будується на адміністративних заходах, аж до політичних репресій і насадження страху (аналогії вже можна зробити). «Надзвичайність» у радянському суспільстві стала принципом, методом, стилем управління економікою, кадровою і соціальною політикою, в побуті й способі життя. В свою чергу, неефективні, нераціональні, вкрай марнотратні методи управління неминуче призводять до кількісного зростання кадрів управління — номенклатури.

Безумовно, жодна держава без влади, а відтак без вищого рангу чиновників існувати не може. Але хто, як і в рамках якої політичної системи здійснює функції управління? Й нині залишається актуальною в нашому посткомуністичному суспільстві проблема управління і його суб'єкта — номенклатури, бо це передусім проблема реальної влади. Практика останніх років зі всією очевидністю показала, що не можна декларувати настання демократії в результаті суто механічних дій

— проголошення демократичних лозунгів, приведенням до влади другого ешелону управлінців. Ніякі перестановки в управлінському апараті, його скорочення, зменшення міністерств, відомств, організацій, ніякі викриття адміністративного стилю керівництва, критика управлінської піраміди та її функціонерів не можуть бути успішними, доки зберігаються найсуттєвіші риси адміністративно-командної системи управління, діяльності, мислення, поведінки.

ПРИМІТКИ

1. Гаджиев К.С. Тоталитаризм как феномен XX века // Вопр. философии. — 1992. — 2. — С.13.
2. Бек О.А. Нове призначення. — К., 1990. — С.66.
3. Сообщения Чрезвычайной Государственной Комиссии о злодеяниях немецко-фашистских захватчиков. — М., 1946. — С.429.
4. Там же. — С.432; Центральний державний архів громадських об'єднань України (далі — ЦДАГО України). — Ф.166, оп.3, спр.155, арк.2; Вознесенский Н. Военная экономика СССР в период Великой Отечественной войны. — М., 1948. — С.56, 57.
5. Украинская ССР в Великой Отечественной войне Советского Союза, 1941 -- 1945 гг. В 3-х т. — К., 1975. — Т.3. — С.158.
6. Історія Української РСР. В 8-ми т. 10-ти кн. — К., 1977. — Т.7. — С.383.
7. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.916, арк.4.
8. Там же. — Оп.46, спр.128, арк.22.
9. Там же. — Оп.45, спр.938, арк.4, 5; спр.966, арк.55, 56.
10. Там же.
11. Там же. — Оп.46, спр.130, арк.33.
12. Там же. — Оп.45, спр.935, арк.8; спр.966, арк.15, 16, 262.
13. Довженко Олександр. Україна в огні: Кіноповість, щоденник. — К., 1990. — С.208, 209.
14. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.137, арк.93; спр.966, арк.26, 27, 28; спр.968, арк.196, 209; спр.971, арк.26; спр.972, арк.72; оп.1, спр.667, арк.35, 37; оп.23, спр.833, арк.5, 6.
15. О культуре личности и его последствиях: Доклад Первого секретаря ЦК КПСС тов.Хрущева Н.С. XX съезду Коммунистической партии Советского Союза. — 25 февраля 1956 года // Реабилитация.

- Политические процессы 30 — 50-х годов. — М., 1991. — С.50.
16. Довженко Олександр. Назв.праця. — С.112, 191, 205.
 17. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.966, арк.175.
 18. Там же. — Арк.18, 19, 20.
 19. Там же. — Спр.920, арк.1; спр.925, арк.2, 8, 13; спр.928, арк.5, 6; спр.929, арк.3; спр.930, арк.6; спр.955, арк.8 зв.; спр.966, арк.34, 102, 190; спр.970, арк.34.
 20. Там же. — Спр.966, арк.190.
 21. Там же. — Арк.269.
 22. Там же. — Арк.319.
 23. Шаловал Юрій. Столітній Хрущов // Демократична Україна. — 1994. — 14 квіт.
 24. Костенко Василь. Він був різним // Молодь України. — 1994^о — 6 трав.
 25. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.973, арк.26.
 26. Там же. — Спр.966, арк.296, 277.
 27. Там же. — Спр.973, арк.29.
 28. Там же. — Оп.23, спр.700, арк.9, 10, 11, 72.
 29. Там же. — Оп.45, спр.966, арк.167; спр. — 922, арк.33.
 30. Там же. — Спр.936, арк.19, 20.
 31. Там же. — Спр.950, арк.18.
 32. Володин Г. По следам истории: Очерки из истории Донецкого ордена Ленина металлургического завода имени В.И.Ленина. — Донецк, 1967. — С.289.
 33. Центральний державний архів вищих органів влади та управління України (далі — ЦДАВОВ України). — Ф.2, оп.7, спр.1809, арк.61; спр.1816, арк.46.
 34. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.928, арк.25; спр.933, арк.17; спр.934, арк.12, 18; спр.941, арк.7; спр.953, арк.17, 21; спр.966, арк.112, 113, 129; спр.968, арк.7, 8, 113.
 35. Там же. — Спр.961, арк.19.
 36. Там же. — Спр.966, арк.263.
 37. Там же. — Спр.940, арк.44.
 38. Там же. — Спр.928, арк.22.
 39. Там же. — Спр.972, арк.75.
 40. Там же. — Спр.971, арк.25.
 41. Там же. — Спр.966, арк.108.
 42. Там же. — Арк.133.

43. Там же.
44. Там же. — Арк.275; спр.572, арк.10.
45. Там же. — Спр.969, арк.129, 130; спр.971, арк.33; оп. — 23, спр.833, арк.8, 14, 37, 76, 165.
46. Там же. — Оп.45, спр.953, арк.15, 17; спр.966, арк.264.
47. Там же. — Арк.263, 264.
48. Там же. — Спр.575, арк.14.
49. Там же. — Спр.960, арк.53.
50. Там же. — Арк.60, 61; спр.930, арк.17; спр.941, арк.10; спр.957, арк.31; спр.930, арк.17.
51. Там же. — Спр.957, арк.31; спр.929, арк.19.
52. Там же. — Спр.572, арк.6.
53. Там же. — Арк.4.
54. Там же. — Спр.968, арк.113; спр.967, арк.15; оп.23, спр.833, арк.155 зв.
55. Там же. — Оп.45, спр.936, арк.26; спр.961, арк.37; спр.967, арк.11 зв.; спр.971, арк.19 зв., 20.
56. Там же. — Спр.967, арк.15.
57. Там же. — Спр.569, арк.12.
58. Там же. — Спр.971, арк.19.
59. Там же. — Спр.968, арк.50, 52.
60. Там же. — Спр.966, арк.264.
61. Там же. — Спр.971, арк.36.
62. Там же. — Спр.972, арк.51, 60, 61, 64; оп.1, спр.682, арк.37.
63. Там же. — Оп.45, спр.926, арк.15.
64. Там же. — Спр.970, арк.30.
65. Там же. — Спр.570, арк.144, 145; спр.926, арк.14.
66. Там же. — Спр.971, арк.15 зв.
67. Там же. — Спр.961, арк.66.
68. Там же. — Спр.966, арк.280.
69. Там же. — Спр.923, арк.21; спр.958, арк.10; спр.961, арк.10, 15, 16; спр.972, арк.12.
70. Там же. — Спр.936, арк.9.
71. Там же. — Спр.572, арк.81, 82.
72. Там же.
73. Там же. — Арк.96.
74. Там же. — Арк.80, 81.
75. Там же. — Арк.82.

76. Там же. — Спр.570, арк.75, 76.
77. Там же. — Арк.95.
78. Там же. — Спр.350, арк.214.
79. Там же. — Арк.215.
80. Там же. — Спр.966, арк.203, 204.
81. Там же. — Арк.187.
82. Там же. — Спр.570, арк.64.
83. Там же.
84. Там же. — Арк.51.
85. Там же. — Арк.45.
86. Там же.
87. Там же. — Арк.43.
88. Там же. — Спр.572, арк.96; спр.570, арк.29, 39, 40, 90.
89. Там же. — Арк.54.
90. Правда. — 1946. — 23 авг.
91. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.570, арк.53.
92. Там же. — Спр.572, арк.15, 16.
93. Там же. — Спр.570, арк.103, 104.
94. Там же. — Арк.67.
95. Там же. — Арк.138, 139, 140, 141, 142, 143.
96. Там же. — Спр.966, арк.82, 86, 139, 140, 186; спр.570, арк.6.
97. Там же. — Спр.966, арк.212.
98. Там же. — Оп.1, спр.664, арк.44.
99. Там же. — Оп.45, спр.960, арк.88.
100. Там же. — Арк.214.
101. Там же. — Арк.88, 89.
102. Там же. — Арк.84, 85, 86.
103. Там же. — Арк.168, 169.
104. Там же. — Арк.33, 195, 196; спр.971, арк.24 зв.
105. Там же. — Спр.960, арк.2.
106. Там же. — Арк.14.
107. Там же. — Арк.19, 20, 22.
108. Там же. — Арк.22.
109. Там же.
110. Там же. — Арк.51.
111. Там же. — Спр.936, арк.18.
112. Таблиця складена за матеріалами ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.953, арк.36, 38; спр.957, арк.33, 34; спр.940, арк.52;

- спр.951, арк.25, 25 зв., 26; спр.955, арк.30, 33 зв.
113. Там же. — Спр.572, арк.6.
114. Там же. — Арк.59.
115. Там же. — Спр.967, арк.12 зв.; див.також: Кнышев И.Н., Мазов В.Ф., Жигулин В.И. Лицом к огню: Краткий очерк истории Днепропетровского ордена Ленина металлургического завода имени Г.И.Петровского. — Днепропетровск, 1987. — С.211, 212; Донецкий арсенал. — Сталино, 1960. — С.72, 73.
116. Гинзбург С.З. О прошлом — для будущего. — М., 1983. — С.270.
117. Історія Української РСР. — Т.7. — С.392.
118. Гинзбург С.З. Назв.праця. — С.280.
119. Там же. — С.281, 282, 283.
120. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.960, арк.45; спр.572, арк.13.
121. Там же. — Спр.965, арк.7.
122. Там же. — Спр.957, арк.9; спр.966, арк.177.
123. Там же. — Спр.957, арк.9, 10.
124. Там же. — Спр.921, арк.14.
125. Там же. — Спр.936, арк.18, 19; спр.972, арк.3.
126. Там же. — Спр.966, арк.17.
127. Історія Української РСР. — Т.7. — С.392.
128. Там же.
129. Сквозь огненные годы: Очерк истории завода транспортного машиностроения имени В.А.Малышева (1895 — 1966). — Харьков, 1967. — С.164.
130. История родного завода: Очерки прошлого и настоящего ордена Ленина Днепропетровского трубопрокатного завода им.Ленина. — Днепропетровск, 1957. — С.128, 129, 131, 132, 133, 134, 135.
131. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.922, арк.16.
132. Там же. — Арк.17.
133. Там же. — Спр.966, арк.30, 31, 32.
134. Там же. — Спр.940, арк.18.
135. Там же. — Спр.572, арк.59.
136. Там же. — Спр.573, арк.51, 52.
137. Там же. — Спр.969, арк.97.
138. Там же. — Спр.972, арк.30.
139. Там же. — Спр.976, арк.21, 22.
140. Там же. — Спр.972, арк.35, 36.

141. Там же. — Спр.970, арк.4.
142. Там же.
143. Там же. — Спр.350, арк.219.
144. Там же. — Спр.926, арк.4.
145. Там же. — Спр.930, арк.11, 12.
146. Там же. — Спр.973, арк.14.
147. Там же. — Спр.969, арк.82.
148. Там же. — Спр.938, арк.15.
149. Там же. — Спр.969, арк.19.
150. Там же. — Арк.26.
151. Там же. — Спр.967, арк.3 зв.
152. Там же. — Спр.970, арк.24, 33.
153. Там же. — Спр.975, арк.9.
154. Там же. — Спр.572, арк.67.
155. Там же. — Арк.11, 67.
156. Там же. — Спр.975, арк.25, 26.
157. Там же. — Спр.974, арк.11.
158. Там же. — Спр.572, арк.11.
159. Там же. — Спр.574, арк.6, 12.
160. Там же. — Спр.960, арк.19, 20.
161. Там же. — Спр.572, арк.66.
162. Там же. — Спр.569, арк.28.
163. Там же. — Спр.575, арк.20.
164. Там же. — Арк.15, 34, 35.
165. Там же. — Спр.972, арк.33.
166. Там же. — Спр.969, арк.78.
167. Там же. — Спр.940, арк.32; спр.950, арк.16; спр.974, арк.12, 25; оп.23, спр.833. — арк.76, 77.
168. Там же. — Оп.45, спр.350, арк.219.
169. Там же. — Спр.969, арк.131.
170. Там же. — Арк.133, 134.
171. Там же. — Арк.137, 138.
172. Історія Української РСР. — Т.7. — С.419.
173. Вронська Т.В. В умовах війни: Життя та побут населення міст України (1943 — 1945 рр.). — К., 1995. — С.46.
174. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.23, спр.665, арк.228.
175. Вронська Т.В. Назв.праця. — С.44.
176. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.23, спр.665, арк.110.

177. Вронська Т.В. Назв.праця. — С.44.
178. ЦДАВОВ України. — Ф.2, оп.7, спр.1662, арк.84.
179. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.70, спр.95, арк.4.
180. ЦДАВОВ України. — Ф.2, оп.7, спр.901, арк.1, зв.
181. Там же. — Спр.1662, арк.199.
182. Там же. — Спр.1641, арк.130, 139, 147; спр.1642, арк.132; спр.1643, арк.80, 109 зв.
183. Там же. — Спр.1663, арк.9, 10.
184. Там же. — Арк.11.
185. Там же. — Спр.1641, арк.47; спр.1643, арк.80.
186. Вронська Т.В. Назв.праця. — С.52, 53.
187. Там же. — С.53.
188. ЦДАВОВ України. — Ф.2, оп.7, спр.1663, арк.22, 22 зв.
189. Там же. — Спр.836, арк.34.
190. Там же. — Спр.1661, арк.33.
191. Там же. — Арк.35.
192. Там же. — Арк.20.
193. Там же. — Арк.37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 49, 50, 53, 54.
194. Там же. — Спр.836, арк.3, 5, 13.
195. Там же. — Арк.41.
196. Там же. — Арк.130, 131, 132, 133.
197. Там же. — Арк.126.
198. Там же. — Спр.1662, арк.199.
199. Там же. — Спр.1641, арк.94, 94 зв.; спр.1643, арк.21.
200. Там же. — Спр.2925, арк.26, 27, 28, 29.
201. Там же. — Спр.2695, арк.41.
202. Сысоев В. Сокровенные тайны коммунистической номенклатуры // Звезда. — 1992. — 9. — С.166.
203. Бек О. Назв.праця. — С.152, 153.
204. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.45, спр.350, арк.2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 9, 10.
205. ЦДАВОВ України. — Ф.2, оп.7, спр.1664, арк.178.
206. Там же. — Спр.1793, арк.4, 5.
207. Там же. — Спр.1807, арк.73; спр.1816, арк.201.
208. ЦДАГО України. — Ф.1, оп.70, спр.95, арк.4.
209. Там же. — Оп.45, спр.969, арк.102, 103.
210. Там же. — Спр.968, арк.208, 209.
211. ЦДАВОВ України. — Ф.2, оп.7, спр.1808, арк.39, 40.
212. Там же. — Арк.119, 120.

213. Там же. — Спр.1794, арк.5, 6.
214. Там же. — Спр.1817, арк.63.
215. Там же. — Спр.1808, арк.7.
216. Там же. — Арк.12, 13, 14.
217. Там же. — Арк.10.

Зміст

Передмова	3
Розділ I. Формування господарської номенклатури	8
Початок комплектування господарських керівників	8
Джерела формування господарської номенклатури	11
Система добору і розстановки керівних господарських кадрів	22
Участь господарських відомств і організацій у формуванні керівних кадрів	32
Комплектування господарської номенклатури в західних, Ізмаїльській та Закарпатській областях	35
Розділ II. Сталінська модель господарського у правління в дії	47
Структурні характеристики господарської номенклатури	47
Функціонування господарського механізму в промисловості	51
Адміністративне управління сільськогосподарським виробництвом	64
Розділ III. Партійно-радянська еліта на визволеній території	75
Привілейоване забезпечення керівників	75
Функціональні зловживання номенклатури	93
Висновки	104

Підписано до друку 19.05.95 Формат 60x84 1/16
Ум.друк.арк. 6,62 Обл.вид.арк. 6,84
Тираж 80 Зам. 305 1997р. Ціна договірна

Поліграф.-д-ція Ін-ту історії України НАН України
Київ-1, Грушевського, 4