

**Т. С. Першина (Київ)**

## **До питання про забезпечення керівними кадрами народного господарства України (1943—1945 рр.)**

Невідкладні завдання відбудови зруйнованої економіки наштовхувалися на гостру потребу в управлінських кадрах. Переважна більшість керівних працівників України перебувала в збройних силах, продовжувала боротьбу в тилу ворога, знаходилася у сусідніх районах Союзу. Водночас масштабність майбутніх відбудовних робіт ставила високі вимоги до управлінських структур. Відродження в максимально короткі строки економіки в Україні розглядалося політичним центром як найважливіше воєнно-господарське завдання, бо мало велике значення для посилення воєнної могутності СРСР у війні, що тривала, подальшого розвитку всього народного господарства Союзу. А успіх справи залежав від якісного добору і, що важливо, правильної розстановки номенклатурних кадрів.

У 1943—1945 рр. процес формування господарських керівників в Україні можна умовно розділити на два етапи. Перший етап розпочався ще до вигнання фашистських загарбників з республіки і полягав у створенні ЦК КП(б)У резерву керівників, що складався переважно із працівників партійного, радянського, частково господарського апарату, не призваних до Червоної армії і евакуйованих у радянський тил. На середину 1943 р. в резерв ЦК КП(б)У було зараховано і намічено до відклику із східних районів 8362 чоловіки<sup>1</sup>. Саме вони становили основний кістяк партійних, радянських та господарських керівних кадрів.

Певну підготовчу роботу по виявленню, обліку, а в подальшому — формуванню керівного складу обласних, міських та районних органів виконали обкоми КП(б)У, що тимчасово знаходилися на сході.

Слід пам'ятати, що керівники промислових об'єктів союзного підпорядкування формувалися частково, а підприємств першорядного значення — повністю в Москві. Участь у цьому процесі української партійної організації була обмеженою і, по суті, зводилася до створення режиму якнайбільшого сприяння діяльності надісланих з центру господарників. В той же час в умовах війни партійні комітети на місцях, згідно з постановами ДКО, ЦК ВКП(б) і РНК СРСР, зобов'язувалися оперативно вирішувати завдання по налагодженню виробництва продукції для фронту, цілком і повністю беручи відповідальність на себе. Республіканські партійні органи займалися практично всіма проблемами тилу. В цей період стан з укомплектуванням керівними кадрами підприємств промисловості, транспорту й зв'язку республіканського і обласного відання, сільського господарства майже цілком залежав від місцевих партійних комітетів, республіканських наркоматів, відомств, господарських організацій. В 1943—1945 рр. секретарі по кадрах, завідувачі відділами промисловості, сільського господарства партійних органів мали значну свободу дій. Інакше кажучи, від їх компетентності, відповідальності і, не в останню чергу, особистості залежав якісний добір господарської номенклатури.

Було очевидним, що створення резерву керівних кадрів значно полегшило вирішення питання з укомплектуванням ними областей. До нього входили переважно працівники довоєнного складу, передусім партійна і деякою мірою господарська номенклатура. Повернення, наприклад, у Сталінську область 138 із 156 секретарів міськкомів та райкомів партії старого складу<sup>2</sup> слід було б розцінювати як позитивне явище. І небезпідставно, бо поєднання досвіду керівництва, набутого в екстремальних умовах воєнного часу, із знанням господарства свого регіону довоєнних «командирів виробництва» мало б дати хороші ре-

зультати. Та загалом сприятлива для розгортання відбудовних робіт така комплектація управлінських структур була характерна все ж для індустріальних центрів республіки, де відновлення промислових об'єктів розглядалося ЦК ВКП(б), союзним урядом як пріоритетне. Водночас багато втрачалось від того, що управління відбудовними роботами, які супроводжувалися також великою реконструкцією і новим будівництвом, переведенням економіки на мирні рейки, продовжувало здійснюватися вже добре знаними методами на основі наказів, розпоряджень, введенням на виробництві армійських порядків. Прискорена відбудова економіки, санкціонована центром, не мала і не могла мати інших засобів, окрім посилення директивних начал, централізації, оперативного адміністрування, жорсткого контролю.

Підсумовуючи перший етап кадрової роботи, слід констатувати, що, незважаючи на всю гостроту і складність завдань, партійні комітети, наркомати України зуміли в найстисліші строки мобілізувати виявлені на момент визволення районів республіки кадрові ресурси, перегрупувати їх і в основному укомплектувати ними партійні, радянські та господарські органи, відомства, промислові об'єкти. Але, звичайно, їх дії регламентувалися директивними вказівками, розпорядженнями ЦК ВКП(б).

Якщо розглядати другий етап кадрової роботи, то можна сказати, що з середини 1944 р. відбудовні процеси в радянській економіці спричинили певну черговість завдань в роботі партійних комітетів з номенклатурою. Вона зумовлювалася також гострою потребою в керівниках, яку відчували щойно визволені від фашистських загарбників райони, області України. На порядку денному, по-перше, постали питання створення дійового резерву керівників із спеціалістів, кваліфікованих робітників, по-друге,— досконального вивчення їх, а також працюючих господарників на практичній роботі, висунення на номенклатурні посади різних рівнів нових працівників, котрі вже показали, на що здатні, потрете,— своєчасного затвердження кадрів на керівних посадах. Проте робота з кадрами на другому етапі не була позбавлена небезпечних помилок, викривлень, найгрубших провалів. На перший погляд, вони були викликані нібито об'єктивними причинами. Дійсно, в умовах воєнного часу, перших післявоєнних місяців республіка мала у своєму розпорядженні лише невелику частку господарників старого складу. Найбільш компетентні 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 йшло укомплектування партійних, радянських, господарських, комсомольських і профспілкових органів, не завжди була можливість вивчення ділових якостей працівника, якого висували на номенклатурну посаду. До того ж, в 1943—1945 рр. відділи кадрів партійних комітетів, республіканських та обласних господарських органів, відомств очолювали здебільшого люди, котрі вперше зайняли ці посади, а тому не мали досвіду роботи з кадрами.

Проте названі причини, що за зовнішніми ознаками можна віднести до об'єктивних, все ж при ретельному їх дослідженні не є такими. Для їх розгляду передусім необхідно проаналізувати ефективність роботи тих інстанцій, від яких залежали, власне, добір і розстановка керівників.

Тут важливо коротко нагадати основи кадрової політики ВКП(б)—КПРС. Номенклатурний принцип передбачав нову форму висунення людей на керівну роботу: саме за їх класовим походженням, ідейною переконаністю, особистою відданістю вождю, партії, вищестоящому керівникові, а не за наявністю у них спеціальних знань, умінь, навиків, здібностей. Політизація та ідеологізація економічного управління, орієнтованість його на відповідність ідейно-політичним установкам Сталіна залишали незмінними головні критерії в системі добору номенкла-

тури і у цій сфері суспільного життя. В цілому твердо і незмінно забезпечувався примат «політичних ознак». Водночас такий природний критерій для майбутнього господарського керівника, як його професійна компетентність (а згідно з радянською кадровою термінологією — «ділові ознаки»), відступав на другий план.

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

Як відомо, в 30-ті роки комуністична партія значною мірою обновила свій склад. Її ряди заповнили чимало кар'єристів, одержимих жадобою зайняти вигідні посади, які б давали владу, привілеї і додаткові матеріальні блага. Нове покоління комуністів, котре стало на шлях керівної роботи, беззастережно прийняло сталінські форми і методи управління. Рівень компетентності, грамотності, культури цих висуванців був край низьким \*. Водночас роки терору і свавілля, важка обстановка підозрливості, шпигуноманії, постійний страх довершили роботу по формуванню нового типу політичного й державного керівника. Поза всяким сумнівом, страх найнегативнішим чином позначався на працездатності керівних кадрів. За таких умов звичним явищем в середовищі сталінських висуванців були доноси, наклепи, шельмування. Це сприяло укоріненню аморальності, інтриг, дворушництва. 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 у більшості своїй була укомплектована саме із числа нового поповнення. Вони й вирішували весь комплекс питань по формуванню номенклатури в Україні. Але треба сказати, що всупереч такій системі формувалися і «нетипові» керівники, здатні творчо вирішувати непрості проблеми господарського будівництва. В кінцевому ж підсумку, одних система ламала і вони деградували і як особистості, і як фахівці, інші для того, щоб уціліти, займатися уявленою справою, приймали продиктовані системою норми, еталони, правила. Життєво важливим стало демонструвати свою стандартність. Такого роду керівники намагалися ні на крок не виходити за межі своїх прямих обов'язків і сповна могли б сказати про себе словами головного героя роману «Нове призначення» О. Бека: «Якщо вже ти служака, то будь Служака з великої літери». В той же час непростя ситуація на шойно визволеній території України вимагала від партійної номенклатури насамперед політичної гнучкості, творчості, мужності, професійних управлінських знань. Тому-то вже в 1944—1945 рр. ЦК, обкомі партії змушені були раз у раз ставити питання про відповідальність, компетентність, спеціальні знання, культуру, дисципліну, підвищення освітнього рівня партійних працівників<sup>3</sup>. Це були уразливі місця в загальному портреті партійної номенклатури. Колосальні завдання відбудови економіки республіки потребували великої кількості розумних, обізнаних із справою, енергійних господарників. Проте база їх комплектування була штучно звужена партійними органами.

В 1943—1945 рр. головними джерелами формування господарської номенклатури стали реевакуювані господарники і спеціалісти, демобі-

лізовані з лав Червоної Армії військовослужбовці, відряджені із союзних республік керівники, інженерно-технічні кадри і кваліфіковані робітники, учасники партизанського руху і підпілля. Однак їх не вистачало навіть на вирішальних ділянках народного господарства. До того ж, давалася взнаки відсутність у багатьох новоявлених 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. Це факт, що останні становили значну цифру.

Однак питання залучення на номенклатурні посади людей, які перебували в окупації, вирішувалося надзвичайно складно. Як відмічав 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 вже зазначалося, відбір кандидатури 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 геть увесь український народ складався із одних бандерівців і під час війни нібито не виявив достатнього ентузіазму в боротьбі з німецькими фашистами. В доповіді М. С. Хрущова «Про культ особи і його наслідки», зробленій на XX з'їзді КПРС (1956 р.), вартим уваги 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 вислати<sup>4</sup>. Прозорливцем був Олександр Довженко, який вже через кілька місяців після війни і потім ще неодноразово в своїх щоденникових записах передбачав великі страждання населення України в майбутньому за те, що залишилося в окупації<sup>5</sup>.

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

В 1943—1945 рр. і протягом багатьох повоєнних років у звітах відділів парткомітетів існувала навіть спеціальна рубрика: «Перебував на окупованій території без спецзавдань», де вказувалася точна цифра оцих кадрів, які займали номенклатурні посади. До кінця 50-х, початку 60-х років бланки листків по обліку кадрів також мали графу: «Чи знаходився на території, тимчасово окупованій німцями в період Вітчизняної війни (де, коли і робота в цей час)».

Отже, питання, яке так гостро постало, мало політичне підґрунтя, і для його розв'язання повинна була б відбутися кардинальна зміна найістотніших політичних орієнтацій партійної номенклатури, що було протиприродним в умовах сталінського режиму.

Та проте саме життя вносило свої корективи у його вирішення.

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 більш-менш сміливе використання спеціалістів, кваліфікованих робітників, що перебували в окупації<sup>6</sup>. І там, де партійні керівники спромоглися зрозуміти реалії часу і подбали про забезпеченість вирішальних ділянок економі-

ки досвідченими кадрами, відмічався хороший темп відбудовних робіт.

В той же час другорядне значення, яке надавав сільському господарству політичний центр, позначилося на формуванні сільськогосподарської номенклатури. Для райкомів партії типовим був, наприклад, аргумент: в колгоспі важко підібрати кандидатуру на посаду голови колгоспу через те, що майже усі люди в селах залишалися на окупованій території.

Негативне ставлення до керівників, взагалі всіх, хто під час війни залишився на захопленій ворогом землі, викликало те, що більшість обкомівських працівників майже всі без винятку райкомівські, прагнули бути «від гріха подалі», обходили таких спеціалістів, просто не висували їх на керівні посади, що, безперечно, було найлегшим шляхом. Подібний стан справ вкрай негативно позначався на відбудовних процесах, а на окремих ділянках виробництва створилася критична ситуація. Під загрозою було виконання директив центру. Тому на вже згадуваній червневій 1944 р. нараді секретарів обкомів по кадрах при ЦК КП(б)У цьому питанню була приділена велика увага.

Перша особа в республіці відразу задала відповідний тон нараді. Щодо наполегливих домагань працівників відділів кадрів парткомітетів отримати на номенклатурні посади людей, які не «заплямували» себе перебуванням на окупованій території, реакція М. С. Хрущова була різко негативною. У своєму виступі він 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 невірно 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 вона неначе має якусь каїнову пляму. Цього робити не треба. Крім шкоди, нічого не буде». М. С. Хрущов поставив партійним органам справедливі вимоги щодо якісної сторони їх роботи з кадрами: «Потрібно зараз менше просити і побільше працювати на підборі людей. Треба вміло підбирати, підібраних перевіряти, допомагати людям...»<sup>7</sup>.

Водночас не треба однобічно підходити до позиції М. С. Хрущова щодо порушеного питання. Історик Юрій Шаповал, який в ряді публікацій аналізує політичну біографію М. С. Хрущова, пише: «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»<sup>8</sup>. Було очевидним, особливо за сталінських часів, що виключений з партії — це людина затаврована, якій загрожують репресії.

Отримавши постанову політбюро ЦК КП(б)У і вказівки М. С. Хрущова з приводу використання на керівній роботі людей, що перебували на окупованій території, партійні комітети на місцях відреагували відповідними рішеннями. Обкоми партії зажадали від міськкомів та райкомів КП(б)У в корені змінити ставлення до цих людей. Пропонувалося використати їх на повну силу і укомплектувати ними народне господарство.

Однак прийняті рішення на практиці реалізовувалися епізодично. Характерною особливістю радянської політичної системи була наявність «подвійного стандарту» діяльності — розрив між словом і ділом. Одна справа декларувати з високих партійних трибун обов'язки, завдання партійних комітетів, комуністів, інша — реально їх виконувати. Як і можна було сподіватися, вірус недовіри і особливо страх репресій, відповідальності за можливі хибні дії паралізували здоровий глузд. Виїжджаючи на місця, відповідальні працівники ЦК вимушені були констатувати, що «...іноді наші секретарі по кадрах, не розібравшись, в

чому справа, увільняють людей неправильно тільки за те, що вони залишалися на окупованій території». Вони переконували партійних чиновників: «Треба покінчити з поділом людей на категорії прибулих із радянського тилу і тих, хто залишався на окупованій території»<sup>9</sup>.

Наскільки непослідовну, хитку позицію займали парткомітети в цьому питанні, свідчать спецповідомлення НКДБ УРСР. В них відмічалось поширення у визволених районах України чуток щодо виселення невдовзі у Сибір, Казахстан людей, які проживали на захопленій ворогом території. В той же час зверталася увага на те, що більшість партійних організацій не спростовували подібні чулки, настрої, а нерідко своєю поведінкою, висловлюваннями підігрівали їх. Подібні дії, як інформувався ЦК КП(б)У, були, зокрема, характерні для деяких місцевих партійних органів, багатьох промислових парторганізацій таких індустріальних центрів, як Харківська і Сталінська області<sup>10</sup>.

Таким чином, саме вирішенню цього питання, як 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», йшла безперервно<sup>11</sup>. Цього вимагав ЦК КП(б)У<sup>12</sup>. Не слід забувати, що паралельно «працювала» система каральних органів, яка «забезпечувала» в тому числі й «вирішення» господарських завдань шляхом «ізоляції», «вилучення німецьких прихвостнів».

Відтак радянському обивателю знову підкинули чітко окреслений «образ ворога». За таких умов в середовищі виробничих колективів далеко неоднозначне було ставлення до людей, що перебували в окупації. Зверхність, доноси, цькування, а то й хуліганські самосуди — це теж мало місце в тогочасному житті<sup>13</sup>.

Таким чином, гіпертрофована політизація та ідеологізація економіки зумовили різного роду збочення на місцях при вирішенні партійними комітетами цього надзвичайної політичної загостреності питання. Як показав перебіг подій, перевага анкетних даних над діловим і моральним підходом до працівника не дозволила партійним комітетам республіки в цілому раціонально розпорядитися кадровим потенціалом України після вигнання німецьких фашистів.

В 1943—1945 рр. у роботі з керівними кадрами було багато формального, механічного, кампанійського.

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 випадкові люди. Наприклад, Краснодонський райком партії рекомендував на посаду парторга ЦК ВКП(б) Приходька, який за спеціальністю був поваром, ніколи не працював в промисловості, до того ж не мав досвіду партійної роботи. Кадіївський міськком партії представив на затвердження бюро обкому парторгом ЦК ВКП(б) шахти «Анненская» кандидатуру Котлярова, а невдовзі зняв його з роботи за систематичне пияцтво і побутовий розклад<sup>14</sup>.

Водночас ЦК КП(б)У не приділяв належної уваги добору працівників відділу кадрів партійних комітетів, підвищенню їх ділової кваліфікації. Передусім такої допомоги конче потребували ті, хто вперше прийшов на цю роботу. А необізнаність з кадровою роботою, нерозуміння її важливості, доцільності, а в деяких ще й універсальна безвідповідальність і безініціативність призводили до того, що секретарі по кадрах займалися чим завгодно, а повсякденну працю з номенклатурою проводили або ж на свій власний розсуд, або 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 по питанню ро-

боти з кадрами ми ще так фундаментально, з тривогою, зі всією відповідальністю не працювали, а дехто пустив цю справу на милість божу, що бог дасть, то і буде. З цим треба кінчать»<sup>15</sup>.

В рішеннях ЦК ВКП(б) з кадрових питань значна увага приділялася створенню резерву керівних кадрів. Дійсно, наявність резерву давала можливість в будь-який момент при необхідності із числа вже перевірених на практичній роботі працівників заповнити вакантні номенклатурні посади, провести заміну тих, хто не відповідав своєму призначенню. При цьому ризик висунення професійно не підготовленої людини зводився майже нанівець. Однак в тім-то й справа, що керівників, які б дійсно відповідали за діловими якостями своїм посадам, адміністративно-командна система і не потребувала. І в цьому не було нічого парадоксального. Систему влаштували призначенці, котрі робили те, що бажало начальство, адже останнє могло і позбавити їх посади. І у цьому випадку спрацьовував тезис сталінських часів — «у нас незамінних людей немає». Слід зауважити, що, коли виникала потреба, переважно на пріоритетних ділянках виробництва — у важкій, оборонній промисловості, — управління доручали все ж досвідченим, компетентним спеціалістам, інколи навіть і всупереч анкетним даним.

За таких умов відділи кадрів ЦК КП(б)У, обкомів, міськкомів та райкомів партії, наркоматів, центральних та обласних господарських організацій і не могли мати дійового резерву керівників. Тому стихійність у висуненні кандидатів на номенклатурні посади була домінуючою в їх роботі. Візьмо для прикладу Сталінську область. В Єнакієвському сільськогосподарському районі першим секретарем райкому партії був Богданов, інженер-енергетик за спеціальністю. Водночас в Харцизькому районі, де знаходилася найбільша електростанція Донбасу — Зуївська ДРЕС, на посаді першого секретаря РК КП(б)У перебував Пінчук, за фахом агротехнік<sup>16</sup>. Неважко уявити, на яку віддачу спроможні були такі працівники.

Часто, не бажавши ризикувати у доборі керівних кадрів, більшість партійних комітетів укомплектовували номенклатурні посади, головним чином, за рахунок працівників, надісланих вищестоящими партійними органами. Так, в результаті вичікувальної позиції, зайнятої рядом райкомів КП(б)У Одеської області, тут тривалий час залишалися вакантними багато посад, в тому числі й в господарських органах, на підприємствах, у сільськогосподарському виробництві<sup>17</sup>.

В 1943—1945 рр. в кадровій роботі партійних комітетів значного поширення набула тенденція всілякого зволікання із затвердженням на бюро працівників, котрі займали номенклатурні посади. Так, за станом на 1 січня 1945 р., номенклатурних кадрів обкомів партії було затверджено лише 27,4 % від загальної кількості працюючих<sup>18</sup>. Своєчасно не затверджувалися навіть номенклатурні кадри ЦК КП(б)У, ЦК ВКП(б)<sup>19</sup>. Проте це питання було серйозним політичним заходом, що в умовах сталінського режиму уособлював собою політичну довіру тому чи іншому керівникові.

Які причини згаданого явища? Як вже зазначалося, багато комуністів увійшли до складу партійних комітетів вперше і не мали достатнього досвіду партійної роботи. Не дістаючи вчасно необхідної допомоги у своїй практичній діяльності і відповідного контролю, вони розглядали цей етап у роботі з номенклатурою кадрів як формальну справу. Не останнім мотивом було й бажання перестрахуватися. Не знаючи кадрів і тому уникаючи відповідальності за можливо невдалий добір керівників, партійні чиновники стали на шлях суцільної перевірки кадрів. В умовах війни чекати, приміром, характеристик з місць попередньої роботи прибулих спеціалістів можна було кілька років. Головне, що це не вимагало якихось зусиль. Серйозна складова кадрової роботи парткомітетів, згідно з рішеннями ЦК ВКП(б), так і залишалася нереалізованою.

В 1945 р. в основному стабілізувався лише стан із затвердженням номенклатури ЦК ВКП(б), ЦК КП(б)У<sup>20</sup>.

Щоб пояснити, чому робота з номенклатурою знаходилася на такому низькому рівні, недостатньо послатися на труднощі відбудовного періоду, неукомплектованість партійних комітетів, недовідченість кадрових працівників як партійного, так і державного апарату. Адже цим питанням з боку ЦК ВКП(б), республіканського ЦК приділялася постійна увага. Проте, незважаючи на уживані центром контроль і перевірку виконання його рішень, щоразу з місць в вищестоящі інстанції надходили бадьорі рапорти, зростали обсяги звітної облікової та іншої документації.

Копітку роботу з номенклатурою заміняв жорстко-командний, беззастережно-директивний стиль управління. Характерно, що чимало райкомів КП(б)У ще у 1944 р. не мали своєї номенклатури: при перевірці їх роботи вищестоящими парторганами вони не могли вказати ні посадового, ні кількісного складу своєї номенклатури. Ці факти в доповідних записках пояснювалися тим, що секретарі по кадрах ряду партійних комітетів, особливо міськкомів та райкомів партії, «не зовсім правильно» розуміли смисл і значення номенклатури.

Накази, погрози відправити на фронт, віддати під суд, часові «прочухани», брутальність — такими загалом були методи роботи районного, міського, почасти обласного партійного керівництва. Нерідко господарники мали по кілька доган: одну знімали, другу виносили — і так без кінця. Для багатьох керівників райком став «страхопудом», і його намагалися за будь-яку ціну обійти. За свідченням голів колгоспів і сільрад, коли вони приїжджали в район на збори або нараду, то мали з собою сухарі і білизну, бо не були впевнені, що повернуться додому<sup>21</sup>.

Секретар обкому, міськкому, райкому мав, по суті, гарантоване положення «хазяїна» у своєму регіоні. Він був наділений майже абсолютною владою і контролював всі вирішальні ділянки економіки, власне, всі сфери життя і мав фактично необмежену владу над керівними господарськими кадрами. Якщо господарник з тих чи інших причин не підходив (наприклад, його кандидатуру на номенклатурну посаду у свій час не узгодили з відповідним партійним комітетом), був на свою біду не до «вподоби» партійному керівництву, то, незважаючи на його ділові якості, професійну придатність, можливий гострий дефіцит спеціалістів саме такого профілю, починалося його методичне цькування, виживання. В хід пускалися всі засоби: не гребували нічим і при першій ліпшій нагоді такого керівника усували.

Спостерігалася катастрофічна змінюваність керівних кадрів. В офіційних партійних документах фігурували в основному дві тісно переплетені причини звільнення з номенклатурних посад: за «політичними міркуваннями» та через професійну непридатність. Є безліч прикладів, коли знімали з посади керівника, який ще не встигав навіть приступити до роботи, ознайомитися зі своїми обов'язками<sup>22</sup>. Ламалися долі справжніх господарників. Це явище набуло великого поширення.

Окремо слід сказати про надзвичайно складні умови створення в Західній Україні партійних, державних, господарських органів. Другий військовий наступ німців у цей період додався й проблеми, викликані широкомасштабною, важкою і кривавою національно-визвольною боротьбою, з одного боку, і безжальним механізмом терору з боку НКВС—НКДБ проти УПА, українського партизанського руху і місцевого населення, з другого. За таких умов вирішення проблеми керівних кадрів взагалі і господарських, зокрема, на завершальному етапі війни і в повоєнні роки в західних, Ізмаїльській та Закарпатській областях мало свої особливості.

В передвоєнний період керівні кадри почали тут тільки формуватися. Вони складалася переважно із працівників, котрих відряджали

згідно з рішеннями ЦК ВКП(б) і ЦК КП(б)У із східних районів. Ще тоді їх гостро не вистачало. Проте зовсім катастрофічне становище з керівними кадрами в цих областях створилося після вигнання нацистських окупантів.

Наприкінці 1945 р. дещо поліпшилося становище лише з кадрами, що входили до номенклатури обкомів, ЦК КП(б)У<sup>23</sup>.

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.<sup>24</sup>.

Номенклатура західних областей майже цілком комплектувалася за рахунок відряджених із східних районів<sup>25</sup>. Якщо на перше січня 1946 р. прибуло близько 80 тис. партійних, радянських, господарських та інших працівників, то тільки за 1945 р. в цей регіон було направлено більше 35 тис. чоловік, в тому числі керівних кадрів промисловості — 4416, сільського господарства — 4637 чоловік<sup>26</sup>.

В Закарпатську область на протязі 1945 р. прибули 2877 чоловік, з них керівних та інженерно-технічних працівників промисловості — 1057, працівників сільського господарства і заготівельних органів — 93 чоловіки<sup>27</sup>.

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

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

Але коли справа стосувалася галузей економіки, що працювали на війну, то вони в основному забезпечувалися керівниками. Показовою є картина комплектування кадрами нафтової промисловості Дрогобицької області. З другої половини жовтня 1944 р. і по травень 1945 р. в область\*\* прибуло кадрів за відрядженням ЦК, викликами обкому КП(б)У і різних наркоматів 7929 чоловік, в тому числі по групі промислових кадрів — 1537. В цілому по лінії промислової групи райкоми, міськкоми і обком партії були укомплектовані номенклатурними працівниками на 93,9 %<sup>28</sup>. На той час порівняно з іншими областями республіки це був досить високий показник.

В чому ж полягали причини подібного стану з керівними кадрами, спеціалістами в цьому регіоні?

В 1944—1945 рр. в партійних комітетах західних, Ізмаїльської і Закарпатської областей УРСР більшість становили демобілізовані з лав Червоної Армії, бійці партизанських загонів, члени підпільних організацій, відряджені із східних областей Союзу і УРСР. Як правило, вони не мали достатньої освіти, фахової підготовки, зокрема досвіду партійної роботи, погано або майже не володіли українською мовою. В умовах розрухи, надзвичайно складної специфічної ситуації партноменклатура була не здатна вести роботу на рівні вимог часу, контролювати ситуацію, впливати на події, що швидко змінювалися, самостійно приймати рішення. Їх кадрова робота характеризувалася некомпетентністю, безініціативністю, безвідповідальністю, надмірною обережністю, недовірою до місцевих кадрів, браком загальної культури.

Не кращим чином була поставлена робота з кадрами в обкомах КП(б)У, обласних та районних відомчих організаціях.

Комплектування керівними працівниками, спеціалістами партійних, радянських та господарських органів парткомітети переклали на відділ кадрів, пізніше — управління кадрами ЦК КП(б)У. Роботу з кадрами вони звели, по суті, до незліченних заявок-прохань в ЦК звільнити такого-то, а на його місце направити іншого.

Надзвичайної гостроти в цей період набуло питання висунення місцевих кадрів на номенклатурні посади. Будь-що обком КП(б)У намагався комплектувати номенклатуру як райкомів, міськкомів, так і власне свою, не кажучи вже про ЦК КП(б)У і ЦК ВКП(б), за рахунок відряджених із східних районів. Причина цього полягала, як уже згадувалося, у відсутності довіри до місцевих кадрів з боку партійного керівництва. Так, секретар Дрогобицького обкому партії з кадрових питань вимушений був заявити: «В районах області не зовсім охоче йдуть наші керівники (партноменклатура.— Т. П.) 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»<sup>29</sup>. На серпневому (1946 р.) пленумі ЦК КП(б)У М. С. Хрущов навів висловлювання секретаря Володимир-Волинського РК 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»<sup>30</sup>.

У 1945 р. на номенклатурні посади обкомів, міськкомів та райкомів КП(б)У було висунуто із місцевого населення лише 21701 чоловік. Наприклад, директорами підприємств працювали 396, директорами заготконтор — 123 чоловіки. Із 11793 посад номенклатури обкомів КП(б)У місцеві кадри займали 1236, або 9,4 %, а з посад, що входили в номенклатуру міськкомів та райкомів партії, — 54 % до загальної кількості працюючих<sup>31</sup>. Отже, багато посад залишалися вакантними, бо партійне керівництво вперто чекало на відряджених і радо йшло на заміну призначенців із місцевого населення «східняками». За таких умов не могло бути й мови про створення партійними комітетами широкого дійового резерву керівних кадрів із місцевого населення.

Вичерпно суть кадрової проблеми в західноукраїнському регіоні окреслив у своєму виступі на травневій (1945 р.) нараді секретарів по кадрах обкомів КП(б)У західних областей О. І. Кириченко: «Це питання має виключно 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 положенням, 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... Перелом в цій справі треба зробити і ми цього доб'ємося»<sup>32</sup>.

Однак, як досягти цього «перелому», не уявляли чітко на місцях та й більшість в апараті ЦК. Але потрібно було задати «правильний» напрям дій місцевим партійним комітетам при вирішенні цього питання. 10 липня 1945 р. з'являється спеціальна постанова ЦК КП(б)У «Про добір і висунення кадрів із місцевого населення західних областей УРСР». Її сутність зводилася до того, що обкоми партії повинні докорінно поліпшити добір, виховання і висунення на керівну роботу людей із активу місцевого населення. Критерієм же для висунення обраної кандидатури мала слугувати «на ділі доведена відданість партії і радянській владі», тобто активна боротьба з українськими націоналістами.

У партійних комітетах східних областей стало хибною практикою перекидати номенклатурних працівників, котрі не виправдали себе на попередній роботі, втратили будь-який авторитет, на рівнозначні посади і навіть більш високі у райони з важчими умовами праці. В 1944—1945 рр. це був західноукраїнський регіон.

Не без підстав партійні органи західних областей нарікали на якісний склад прибулих господарських кадрів. В цьому відношенні неодноразово гостро критикувалася ними робота Ворошиловградського, Дніпропетровського, Запорізького, Сталінського, Сумського, Харківського та інших обкомів КП(б)У<sup>33</sup>.

Прикриваючи свою неспроможність у здійсненні кадрової політики в західноукраїнському регіоні, що зумовлювало низький рівень керівництва державним, господарським і культурним будівництвом, обкоми партії водночас висували великі претензії до наркоматів відносно якісного добору кадрів. Треба визнати, що останні не подавали тієї допомоги, на яку вони були спроможні і якої від них справедливо чекали.

З цього приводу загальну думку «західників» найбільш точно і в зворідній образній формі висловив секретар по кадрах Тернопільського обкому партії А. Н. Зозулев: «...Я звертаюся до начальників відділів кадрів, до заступників наркомів по кадрах. Нам в 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»<sup>34</sup>.

Більшість надісланих господарників виявилися малописьменними, не обізнаними з тією справою, яку мали робити. Вони розглядали своє місцеперебування як тимчасове, нерідко формально ставилися до виконання своїх обов'язків, а то й просто їх не виконували. Призначення керівних кадрів здійснювалося без врахування бажання людини працювати саме тут. Не знаючи місцевих умов, прибулі в багатьох випадках зарозуміло, зневажливо ставилися до місцевих жителів, не радилися з ними. Прикрим було те, що далеко не всі надіслані наркоматами, обкомами ВКП(б) та й КП(б)У володіли українською мовою. В той же час однією з неодмінних умов для нормальної роботи прибулого в цей край було знання української мови. Інакше годі було сподіватися на успіх у роботі. 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.

Отже, протягом розглядуваного періоду питання «якості кадрів» стояло досить гостро. Проблема полягала і у надто обмежених ресурсах хороших спеціалістів, були й об'єктивні причини, про які вже йшлося. Ніде так не виявилися їх руйнівні наслідки, як в західноукраїнському регіоні. Масштабність завдань побудови господарства у поєднанні з складною політичною атмосферою західноукраїнського краю вимагали зовсім іншого типу управління і фахівця.

\* \* \*

Резюмуючи з приводу процесу формування господарської номенклатури в Україні на завершальному етапі війни, слід відмітити такі моменти. В період «надзвичайщини» в економіці питанню добору і розстановки кадрів партія завжди приділяла особливу увагу. В ньому вбачався дійовий засіб вирішення найважливіших завдань, що постали перед країною. Проте партійна номенклатура, що управляла цим процесом, в силу «анкетного» добору, низького освітнього рівня, некомпетентності, відсутності реального досвіду партійної роботи, політичної культури виявилася неспроможною забезпечити при наявній кількості спеціалістів якісну сторону добору командних кадрів виробництва. Водночас складні ситуації, що виникали на тій чи іншій ділянці господарства, пояснювалися по аналогії з довоєнним періодом засміченістю кадрового складу ворожими елементами. Відтак вживався вже апробований захід — «перетрушування» кадрів. Ніхто із керівного господарсь-

кого складу не міг вважати себе гарантованим від звільнення чи переміщення. Колишні заслуги не враховувалися. За таких умов номенклатурник завжди є тимчасовим керівником. А тому висока мобільність кадрів, їх постійна оновлюваність розвивали у партійних функціонерів, державних чиновників, господарських керівників кар'єрської устремління, безпринципність, нерозбірливість у засобах досягнення бажаних постів, рабську залежність від начальства. Повна підпорядкованість номенклатурних працівників «верхам» породжували покірливість і беззастережне підкорення, прагнення будь-якою ціною зберегти «місце під сонцем». Звідси низькі якісні характеристики управління.

Все це не могло не викликати більш жорсткі позаекономічні методи управління. Дійсно, вони дозволяли домогтися швидких результатів в екстенсивному розвитку виробництва — у сфері важкої і оборонної 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 росту управлінського апарату, а відтак до розмитості відповідальності за економічні результати управління. Це робило керівництво негнучким, недостатньо оперативним, утруднювало прийняття своєчасних, компетентних, зважених рішень, слугувало причиною численних прорахунків. Тому-то перебороти наслідки цих руйнувань було важко.

<sup>1</sup> ЦДАГО України, ф. 1, оп. 45, спр. 916, арк. 4.

<sup>2</sup> Там же, спр. 935, арк. 8; спр. 966, арк. 15, 16, 262.

<sup>3</sup> Там же, 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.

<sup>4</sup> О культе личности и его последствиях. Доклад Первого секретаря ЦК КПСС тов. Хрущева Н. С. XX съезду Коммунистической партии Советского Союза. 25 февраля 1956 г. // Реабилитация. Политические процессы 30—50-х гг.— М., 1991.— С. 50.

<sup>5</sup> Довженко Олександр. Україна в огні: Кіноповість, щоденник.— К., 1990.— С. 112, 191, 205.

\* У зв'язку з цим викликають інтерес дані про склад ВКП(б) на початок війни. Вона була молодою за віком: 50-річний рубіж подолали 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 налічувалося 33,5%. Понад 60% членів партії були малограмотними і з початковою освітою. Середню і неповну середню (семирічну) освіту мала третина комуністів, вишу — трохи більше 6%. Близько 60% членів партії стали ними після XVII з'їзду (Із архивов партії // Известия ЦК КПСС.— 1990.— № 5.— С. 200; Томап Т. Б. Партия в первые месяцы войны: 22 июня — ноябрь 1941 // Вопр. ист. КПСС.— 1991.— № 7.— С. 40).

<sup>6</sup> ЦДАГО України, ф. 1, оп. 45, спр. 966, арк. 18, 19, 20, 175.

<sup>7</sup> Там же, арк. 190, 319.

<sup>8</sup> Шаповал Юрій: Столітній Хрущов // Демократична Україна.— 1994.— 14 квітня.

<sup>9</sup> ЦДАГО України, ф. 1, оп. 45, спр. 973, арк. 29.

<sup>10</sup> Там же, оп. 23, спр. 700, арк. 9, 10, 11, 72.

<sup>11</sup> Там же, оп. 45, спр. 966, арк. 167; спр. 922, арк. 33.

<sup>12</sup> Там же, спр. 936, арк. 19, 20.

<sup>13</sup> Центральний державний архів вищих органів влади та управління України (далі — ЦДАВО України), ф. 2, оп. 7, спр. 1809, арк. 61; спр. 1816, арк. 46.

<sup>14</sup> ЦДАГО України, ф. 1, оп. 45, спр. 928, арк. 22.

<sup>15</sup> Там же, спр. 971, арк. 25.

<sup>16</sup> Там же, спр. 953, арк. 15, 17; спр. 966, арк. 264.

<sup>17</sup> Там же, спр. 575, арк. 14.

<sup>18</sup> Там же, спр. 960, арк. 53.

<sup>19</sup> Там же, арк. 60, 61; спр. 930, арк. 17; спр. 941, арк. 10; спр. 957, арк. 31.

<sup>20</sup> Там же, спр. 572, арк. 4, 6.

<sup>21</sup> Там же, спр. 569, арк. 12.

<sup>22</sup> Там же, спр. 971, арк. 36.

<sup>23</sup> Там же, спр. 572, арк. 81, 82.

<sup>24</sup> Там же.

<sup>25</sup> Там же, арк. 96.

<sup>26</sup> Там же, арк. 81, 82.

- <sup>27</sup> Там же.  
<sup>\*\*</sup> Визволення Дрогобицької області проходило на протязі липня—жовтня 1944 р.  
<sup>28</sup> Там же, спр. 570, арк. 51.  
<sup>29</sup> Там же, арк. 54.  
<sup>30</sup> Правда.— 1946.— 23 августа.  
<sup>31</sup> ЦДАГО України, ф. 1, оп. 45, спр. 572, арк. 15, 16.  
<sup>32</sup> Там же, спр. 570, арк. 138, 139, 140, 141, 142, 143.  
<sup>33</sup> Там же, спр. 966, арк. 82, 86, 139, 140, 186; спр. 570, арк. 6.  
<sup>34</sup> Там же, спр. 966, арк. 214.

В. А. Гриневич (Київ)

### **Утворення Народного комісаріату закордонних справ Української РСР: проекти і реалії (1944—1945 рр.)**

Згідно з законом СРСР «Про надання союзним республікам повноважень у галузі зовнішніх зносин і про перетворення в зв'язку з цим народного комісаріату закордонних справ із загальносоюзного в союзно-республіканський народний комісаріат», затвердженим Х сесією Верховної Ради СРСР 1 лютого 1944 р., усі союзні республіки отримали право створювати власні наркомати закордонних справ для укладення угод та встановлення дипломатичних і консульських відносин з іноземними країнами<sup>1</sup>. Пояснюючи назрілу потребу прийняття такого екстраординарного рішення (адже йшлося про децентралізацію одного із ключових союзних наркоматів), нарком закордонних справ СРСР, заступник голови Раднаркому СРСР В. Молотов у доповіді на сесії, зокрема, зазначав, що прийняття таких конституційних поправок зумовлене «політичним, економічним та культурним зростанням союзних республік», їх «зросталою потребою у встановленні безпосередніх стосунків з іноземними державами» і має на меті «розширення міжнародних зв'язків та зміцнення співробітництва Союзу РСР з іноземними державами»<sup>2</sup>.

Україна першою серед союзних республік зробила реальні кроки на шляху втілення в життя рішень Х сесії. Вже 5 лютого 1944 р. Указом Президії Верховної Ради УРСР наркомом закордонних справ республіки було призначено відомого українського драматурга О. Корнійчука<sup>3</sup>. Він енергійно розпочав розбудову нового зовнішньополітичного відомства. Проте насправді організація НКЗС України стала черговою «політичною грою» сталінського керівництва. Одержавши де-юре право мати власний народний комісаріат закордонних справ, Україна, разом з тим, де-факто не отримала права ані на встановлення дипломатичних зносин з іноземними державами, ані на проведення власного зовнішньополітичного курсу, як і раніше, залишившись повністю підпорядкованою союзному центру.

Питання про створення та перші кроки діяльності Народного комісаріату закордонних справ Української РСР спеціально не досліджувалися радянськими істориками. Автори численних праць, присвячених діяльності України на міжнародній арені, порушуючи вищезгадану проблему, як правило, обмежувалися констатацією факту утворення НКЗС України у 1944 р. та загальними оцінками цієї події як свідчення «подальшого розвитку в роки Великої Вітчизняної війни міжнародно-правового статусу УРСР», «розширення зовнішньополітичної діяльності республіки» тощо. При цьому особлива увага надавалася вступу України до ООН у 1945 р., що свідчило, на думку радянських істориків, про виз-