

Г. Ціх

ПРОБЛЕМА КЕРІВНИХ КАДРІВ ПРОМИСЛОВИХ ТРЕСТІВ В РОКИ НЕПу

Анотація. Вперше ставиться проблема забезпечення промисловості керівними кадрами в 20-і роки, показано їх низький професіоналізм та часті кадрові зміни.

Однією з важливих проблем промислових трестів у 20-і роки була проблема керівних кадрів. З приходом більшовиків до влади і націоналізації промисловості дуже гостро постала проблема керівних кадрів. І якщо в період "воєнного комунізму" ця проблема не була актуальною, то з переходом до нових методів господарювання вона швидко набула актуальності. Трести і підприємства відчули потребу в людях, які б були обізнані з виробництвом, вміли господарювати і управляти в умовах відносної самостійності та відновлення ринку. Однією з найважливіх рис нових керівників була їх лояльність режиму. Виховати нові кадри, які б відповідали ідеологічним стандартам і одночасно вміли працювати в умовах ринку, більшовики не могли. Бувші власники і керуючі підприємствами були усунуті від управління виробництвом, як класові вороги. До цієї ж категорії більшовики віднесли і спеціалістів. В радянській літературі склалася думка, що власники фабрик і заводів та їх "прислужники" повтікали за кордон або саботували виробництво. Звичайно, таке явище серед цієї соціальної групи могло мати місце, але воно не було визначальним. Значна частина їх загинула під час революції та громадянської війни, інша - емігрувала, але більшість залишилася і була піддана "трудовому вихованню", що означало для них жалюгідне існування та поступове зникнення. В Україні ситуація була погіршена тим, що значна частина української інтелігенції приймала участь в національно-визвольній боротьбі 1917-1920 рр. і вимушена була емігрувати за кордон, рятуючись від більшовицького терору.

Одним з суттєвих недоліків забезпечення трестів керівними кадрами і спеціалістами було те, що з самого початку більшовики підбирали кадри не за діловими якостями та професійною придатністю, а за політичними уподобаннями і відданістю режиму. На найвищі господарські посади призначались, як правило, партійні діячі, які приймали активну участь в революції та громадянській війні. Але "висока політична свідомість" і "революційність" були недостатніми рисами для ведення господарства, і вони приносили швидше шкоду, ніж користь. На господарську роботу направлялись досить відомі революціонери. Зокрема, адміністрацію Центрального правління кам'яновугільної промисловості очолив Г. П'ятаков, а правління тресту "Південсталь" - В.Межлаук. Аналогічний принцип застосовувався при назначенні на посади директорів (керуючих) підприємств. Не дивлячись на те, що згідно законодавства останні призначались правлінням трестів, без згоди губкомів, а пізніше окружкомів, вони не могли приступити до виконання своїх обов'язків. Більше того, партійні органи самі рекомендували на відповідальні посади своїх представників, які правлінням тресту були навіть невідомі. Така політика приводила до появи волюнтаристсько-авантюристських проявів, що знайшли своє яскраве відображення в "диктатурі вугілля" Г.П'ятакова та "комуністичному векселі" В.Межлаука. Вона була причиною постійних конфліктів та напружених відносин між партійними органами та правлінням трестів.

Але, як не дивно, така політика майже ні в кого не викликала заперечень. Вона була втіленням основних ідеологічних постулатів лєнінізму. Виступаючи 16 лютого 1921 р. на IV Донецькій губпартконференції, Г.П'ятаков переконував, що партія "повинна керувати підприємствами і тими товаришами..., які висувалися як організатори

господарства..., повинна виділити комуніста-господаря, організатора-господаря і тим самим, щоб там не було, йти шляхом перетворення партії в партію господарську"¹.

Та навіть серед вищого партійного керівництва розуміли, що така політика не зможе в достатній мірі задовольнити трести керівними кадрами. Відчувалась гостра потреба в людях, які знають виробництво, мають ділові та організаторські здібності. В одній із партійних резолюцій того часу відмічалось, що партія "висуває в число господарників кращих своїх людей. Але вона вимушена при цьому мати на увазі не лише строгу партійність, партстаж і т.п., але й господарську практичність та діловитість. Доводиться поступатися тим чи іншим з них. Внаслідок цього підбір кадрів-господарників стає найбільшою і найважливішою справою"².

Призначення на керівні господарські посади українських трестів здійснювала президія ВРНГ СРСР і ВРНГ УСРР. Але ці призначення відбувалися під безпосередньою опікою організаційно-розподільного відділу ЦК РКП(б) та обліково-розподільного відділу ЦК КП(б)У. Вони уважно слідкували за тим, щоб відсоток членів партії в управлінні промисловістю постійно зростав. Хоч більшовики і визнавали, що "поряд з партійними і соціальними якостями не менше значення для успішного управління трестом мають і ділові якості"³, в той же час наголошували, що "не може не фальшивити трестівська машина, якщо в ній майже відсутній комуністичний елемент"⁴. Відсутність комуністичного елемента вважалась недопустимим, і "апарати трестів потрібно в достатній мірі наситити комуністами". Хоч деякі більшовики виступали проти надмірної опіки партії у справі забезпечення промисловості керівними кадрами, перемогла тенденція посилення впливу партії у цій сфері. Відкидаючи звинувачення деяких більшовиків про надмірне втручання партії в управління промисловістю, Г.Зінов'єв заявив, "що не було гіпертрофії втручання партії в господарські органи...", а навпаки "партія недостатньо втручалася в ... господарські справи"⁵.

В процесі націоналізації промисловості була здійснена майже глобальна заміна керуючих (власників) підприємств робітниками та комуністами, які приймали активну участь в революційних подіях. Але відновлення ринкових відносин і перехід промисловості на господарський розрахунок вимагали спеціалістів-управлінців відповідної кваліфікації. Тому з початком трестування промисловості починається зворотній процес - усунення "червоних директорів" з керівних посад і заміна їх "старими спецами" або новопідготовленими кадрами з робітників. Але здійснити знову глобальну заміну протягом короткого часу було неможливо як через нестачу "старих спеців", так і небажання більшовиків "поступатися принципами". Намагаючись якось вирішити проблему забезпечення промисловості керівними кадрами, більшовики акцентують головну увагу на підготовці таких з середовища робітників та революціонерів. ЦК КП(б)У приймає рішення про відкриття курсів з підготовки адміністраторів. При цьому передбачалося, що робітники, які пройдуть підготовку, повинні призначатися на посади заступників або членів правлінь трестів чи підприємств⁶.

Такі курси розпочали підготовку кадрів 11 жовтня 1922 р. при ВРНГ УСРР. Але їх можливості були досить мізерними у порівнянні з потребами. Так, на березень 1924 р. на курсах було підготовлено 31 чоловік. Вони були розподілені таким чином: заступник керуючого підприємством - 10 (32%), начальник цеху - 4 (12%), майстер цеху або відділення заводу - 3 (10%), начальник тарифно-нормувальних бюро - 2 (6%) і 6 (20%) чоловік були направлені в розпорядження правлінь трестів⁷. Аналіз розподілу випускників цих курсів дає підстави вважати, що рівень підготовки на цих курсах був недостатньо високий. Також важко оцінити критерій розподілу випускників, оскільки слухачі одних і тих же курсів розподілялися на посади членів

правлінь трестів і майстрів у виробничі підрозділи підприємств.

На курси приймалися голови та члени правлінь трестів, директори підприємств та їх заступники. Але основної вимоги про зарахування слухачів не дотримувалися. Крім адміністративно-господарського персоналу, на курси попадали люди, які не відповідали умовам зарахування. Особливо багато було таких в першому наборі - 81,3%⁸. В наступних наборах цей відсоток зменшився до 20. Випускники курсів розподілялися, як правило, на вищі посади, ніж вони займали до навчання. Так, з 94 слухачів перших трьох випусків 54 були направлені на вищі посади, 19 - на рівноцінні і лише 4 - на нижчі, а 18 чоловік взагалі не були направлені в промисловість⁹. А всього за чотири набори на курсах було підготовлено 135 чоловік¹⁰.

Місцеві трести відчували не меншу потребу в керівних кадрах. Хоч в забезпеченні керівними кадрами місцевих трестів була своя специфіка, вони мали дуже багато спільних проблем з союзними і республіканськими трестами. Щоб покращити становище при згаданих курсах, постановою ВРНГ УСРР у березні 1926 р. були відкриті вечірні курси для підготовки керівників республіканських і місцевих трестів, що були розташовані в м.Харкові¹¹.

Вечірні курси були організовані на вимогу "Клубу червоних директорів". Сам клуб був теж своєрідною школою підготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів, особливо, для директорського корпусу. "Клуб червоних директорів" був організований в Харкові при редакції газети "Комуніст". Подібні "клуби" існували також в інших промислових центрах України.

Підготовку керівних кадрів промисловості здійснювала також Промакадемія в Москві. Але тут готували кадри в основному для союзних трестів. Кількість представників українських трестів в Промакадемії була незначною. Так, в 1927 р. в ній навчалося всього 10 чоловік¹².

Крім курсів, Промакадемії, "клубів червоних директорів", були й інші джерела поповнення керівних кадрів трестів. Більшовиками велика увага приділялася політиці висування на керівні посади робітників і членів партії з дореволюційним стажем. До цієї справи були залучені господарські, партійні, профспілкові та комсомольські організації. І хоч в радянській історіографії дана проблема була предметом детального дослідження, вона не знайшла свого об'єктивного висвітлення. В першу чергу це стосується ролі згаданих організацій у справі висування. Між партійними і господарськими органами часто виникали конфліктні ситуації, що суттєво впливали на формування керівних кадрів трестованої промисловості. Звинувачуючи адміністративно-господарський апарат трестів у неспроможності підбору керівних кадрів тому, що він "висуває підхалимів, льокаїв, п'яниць", партійні органи вимагали від ЦК КП(б)У надати їм широкі повноваження в цій справі¹³. В той же час на адресу ЦК КП(б)У з боку господарських органів поступали скарги на партійні органи за їх постійне втручання в справу висування.

Одним з недоліків у справі висування було те, що воно проводилося у вигляді кампаній на чергові заклики ЦК РКП(б) чи ЦК КП(б)У. Хоч ця форма поповнення керівних кадрів, на нашу думку, не була зовсім вдалою, вона могла відіграти позитивну роль в забезпеченні трестів керівними кадрами. Але ця робота вимагала копіткої і довготривалої праці з кандидатами, їх підготовки. На практиці були досить поширені "стрибки", в результаті яких робітник від верстата міг опинитися на посаді директора або заступника директора заводу¹⁴. Звичайно, з таких керівників користі було небагато.

Нестача керівних кадрів промислових трестів почала гостро відчуватись в другій половині 20-х років, коли почалося масове "розконсервування" підприємств. Вважає зростання чисельності правлінь трестів та директорського корпусу. Так, якщо на 1

вересня 1925 р. загальна кількість членів правлінь, що підпорядковувались ВРНГ УСРР, становила 66 чоловік (з них комуністів - 62), то вже через місяць їх було 93 (з них комуністів - 54)¹⁵. Так само швидко зростала кількість керівників підприємств. Якщо на 1 вересня 1925 р. їх було 262 чоловіки (з них 213 комуністів), то на 1 жовтня - 378 (з них комуністів - 267)¹⁶. Слід відмітити досить низький відсоток українців у керівному складі та його подальше зниження. Якщо за цей місяць українців зменшилося в правліннях трестів з 13 до 10 членів при загальному їх зростанні з 66 до 93 чоловік, то серед директорів підприємств хоч чисельність їх збільшилася з 67 до 88 чоловік, але відсоток у загальній кількості зменшився з 25,4% до 23,2%¹⁷.

Паралельно з нестачею кадрів дуже гостро стояла проблема малоосвіченості керівних кадрів. Так, на кінець березня 1928 р. голови правлінь трестів за освітою розподілялися таким чином: вища освіта - 14 чоловік, середня - 14, початкова - 32; директори підприємств мали: вищу освіту - 10, середню - 62 і початкову - 260 чоловік¹⁸. Отже, серед голів правлінь трестів вищу освіту мав лише кожний четвертий, а серед директорів підприємств - кожний двадцять шостий. Вражає високий відсоток директорів підприємств з початковою освітою (78,7%).

Таке становище із забезпеченням трестів керівними кадрами негативно впливало на їх діяльність. Незнання виробництва і колективів, відсутність вміння налагодити виробництво неминуче приводило до "зривів" виробничих програм, а це в свою чергу до зміни членів правлінь, директорів підприємств та їх заступників. Особливо велика плинність кадрів була серед директорського корпусу. Так, за 2 роки (з 1 січня 1926 р. по 30 березня 1928 р.) на окремих підприємствах трестів директори мінялися 16 раз. На заводах "Південсталі" директори мінялися 2-3 рази в 16 випадках, 4 і більше - в 2 випадках; на підприємствах "Хімвугілля" - 2 рази в 10 випадках, 3 рази в 2 випадках, 4 і більше в 2 випадках; на підприємствах "Донвугілля" - 2-3 рази в 23 випадках, 4 і більше - в 5 випадках; на заводах "Спирттресту" - 2-3 рази в 15 випадках, 4 і більше - в 2 випадках¹⁹. Такі часті зміни директорів були на підприємствах інших трестів. За цей час по Жовтневому рудоуправлінню "Південнорудного тресту" змінилося 3 керуючих, на Свердловській шахті та Слав'янській групі заводів - 2 керуючих, на Бронецькому заводі тресту "Порцеляна-Фаянс-Скло" - 3 керуючих, а на Романівському заводі цього ж тресту - 4 керуючих²⁰.

Причин такої плинності кадрів директорського корпусу було багато. На нашу думку, однією з головних причин була вимога щодо соціального походження і партійної приналежності керівників. Фактично це означало, що пріоритет призначення на керівні посади був за партійними, а не за господарськими органами. Але губернські, а з 1925 р. і окружні комітети партії "не завжди достатньо вдумливо і обережно підходять до кандидатів для висунення на керівну господарську роботу - керівників підприємств"²¹. За партійними комітетами завжди залишалася вирішальна роль в санкціонуванні на керівні посади. Дуже часто окружками нав'язували трестам свої кандидатури, які вже були звільнені з керівних посад за відсутність ділових якостей²². Правлінню трестів було дуже важко, а то й неможливо, відстояти свої кандидатури на посаду керуючого заводом перед партійними органами.

Важливою причиною зміни керівників було те, що на керівні посади попадали люди без належної підготовки, досвіду і освіти в результаті кампаній по "висуванню". Директрами підприємств або їх заступниками дуже часто призначалися робітники "від верстата" і старі більшовики. Але, не маючи досвіду, вони не могли налагодити виробництво. Дуже часто міняли директорів в результаті різних "чисток". Партійні органи постійно стежили за соціальним походженням, партійністю та іншими формальними анкетними даними.

І хоч резолюція партійної конференції стверджувала, що "за час відбудовного

періоду утворилися кадри працівників, які нагромадили вже величезний досвід у справі організації управління промисловістю", а "апарат управління основними виробничими осередками (фабрика, завод) у достатній мірі зміцнів і оволодів справою"²³, але швидше таке твердження відповідало бажаному, ніж дійсному. Досить переглянути архівні справи та періодичну пресу того часу, як стає зрозумілим, що ця проблема з кожним роком ускладнювалася. Через 2 роки після партійної конференції IV пленум ВРНГ СРСР (грудень 1928 р.) вимушений був констатувати, що "існуючі кадри працівників промисловості не є достатніми ні по якості, ні... по їх кваліфікації"²⁴.

Таким чином, в роки нової економічної політики більшовики не зуміли вирішити проблему керівних кадрів промисловості, яку вони самі й створили. А саме від цієї проблеми залежав успіх відбудови і розвитку промисловості. Це ще раз підтверджує, що в економіці питання політики чи ідеології не повинні мати місця.

Summary. The problem of providing the economy with the leading staff in 20-s is set for the first time. Their low professionalism, skillfulness, poor education, very often staff changes are shown too.

Список літератури

1. ЦДАГО України.- Ф.1.- Оп.20.- Спр.453.- Арк. 5зв.
2. КПРС в резолюціях і рішеннях.- Т.3. С.54 (рос)
3. Комсостав крупной промышленности: По материалам Орграспредотдела ЦК РКП(б).- М.: Красная новь, 1924.- С. 24.
4. Там само.- С. 65.
5. Двенадцатый съезд РКП(б): Стеногр. отчет.- М., 1963.- С. 50.
6. ЦДАГО України.- Ф.1.- Оп. 20.- Спр. 1863.- Арк. 39-40.
7. Там само.- Арк. 41.
8. Там само. - Спр.2717.- Арк.73.
- 9 Там само.
10. Там само.- Арк. 72.
11. ЦДАВО України.- Ф.34.- Оп.11.- Спр.42.- Арк.6.
12. ЦДАГО України.- Ф.1.- Оп.20.- Спр.2717.- Арк.75.
13. Там само.- Спр. 2732.- Арк. 37.
14. Там само. - Спр.2717.- Арк. 72.
15. Там само. - Арк. 82.
16. Там само. - Арк. 83.
17. Підраховано: Там само.- Арк.82, 83.
18. Підраховано: Там само. - Арк. 84-86.
19. ЦДАГО України.- Ф.1.- Оп.20.- Спр.2717.- Арк. 67.
20. Там само.- Арк. 68.
21. Там само.
22. Там само.- Арк. 69.
23. КПРС в резолюціях Т. 3.- С. 352-53 (рос.).
24. ЦДАВО України.- Ф.34.- Оп.13.- Спр.13.- Арк.58.