

заций, обобщали и распространяли положительный опыт работы через непосредственный обмен опытом, а также использовали местную печать, радио, телевидение. Вопросы, связанные с деятельностью общественных организаций систематически рассматривались на заседаниях исполкомов, постоянных комиссиях и депутатских группах.

Советы всех уровней уделяли значительное внимание развитию общественных начал, вовлечению трудящихся в деятельность добровольных общественных организаций. Но в конце 1980-х гг. Советы практически перестали интересоваться их работой. О них не вспоминали ни на сессиях Советов, ни на заседаниях исполкомов. Созданные добровольные организации были предоставлены сами себе, и многие из них прекратили свою деятельность.

Непосредственное участие населения в деятельности Советов проявлялось в подготовке наказов кандидатам в депутаты, в них затрагивались конкретные вопросы хозяйственной и культурной деятельности самих Советов, благоустройства населенных пунктов и прилегающих к ним территорий, удовлетворения разнообразных потребностей населения. К самоуправленческим началам в Советах относились и другие формы непосредственной демократии: практиковались отчеты депутатов, исполкомов и их отделов перед избирателями по месту жительства или в трудовых коллективах, отзыв депутатов, участия населения в деятельности постоянных комиссий, различных собраниях избирателей, участия в существовавших тогда органах народного контроля и т.д.

К сожалению, являясь низшим звеном в структуре государственной пирамиды власти, местные Советы были скованы в своих действиях решениями и контролем вышестоящих структур, их самостоятельность была во многом формальной. Депутаты местных Советов не чувствовали ответственности перед избирателями, так как их в свое время избрали формально по заранее составленным спискам обкомами, горкомами, райкомами КПСС. Несмотря на многочисленные постановления партии об усилении роли Советов, местные Советы Восточной Сибири полностью реализовать свои возможности в социально-экономической политике не смогли.

*С.Б. СУТУРИН*

## **К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В ВОСТОЧНОЙ СИБИРИ: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В 1960–1980-е гг.**

Знаменитый тезис «кадры решают все» пронизывал политику советского государства, его правящей КПСС во всех сферах общественной жизни и, в первую очередь, главное направление экономической политики — индустриальную модернизацию страны. Руководящий состав кадров считался решающим элементом системы управления промышленным производс-

твом. От правильного подбора, расстановки, целесообразного выдвижения на руководящую работу способных людей, их профессионализма, компетентности в значительной степени зависел успех ее функционирования.

Сложившаяся еще в 1930-е гг. и укрепившая свои позиции в брежневский «золотой век» командно-административная система партийно-государственного аппарата много внимания уделяла данной проблеме. Вопросы работы с кадрами управления, в том числе с хозяйственными руководителями, нашли свое отражение, как в материалах партийных съездов, так и в отдельных, специальных постановлениях ЦК КПСС и советского правительства. Соответственно, вопросы «усиления авторитета и ответственности», подбора и расстановки хозяйственных руководителей неоднократно рассматривались на партийных конференциях, пленумах, заседаниях бюро местных, региональных органов КПСС, в первичных парторганизациях промышленных предприятий Восточной Сибири, для которых особое значение имело постановление ЦК КПСС «О работе Иркутского обкома КПСС по повышению роли инженерно-технических работников в ускорении технического прогресса на предприятиях и стройках области» (1969 г.) (*КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. М.: Политиздат, 1972. Т. 10. С. 92–97*).

При всех краевых, областных, городских и районных комитетах КПСС существовали промышленно-транспортные отделы, которые, по сути, контролировали деятельность предприятий индустрии, или, иначе, «руководили» ими. Но именно в 1970-е гг. при данных партийных структурах создавались и действовали технико-экономические советы (ТЭС). В их работе участвовали хозяйственные и технические кадры управления, плановики и экономисты, стремившиеся помочь выработке и реализации технико-экономических и социальных направлений развития, как районов, городов, так и своих производственных коллективов. Более того, стали практиковаться экономические совещания с участием всех руководителей хозяйственных подразделений, занятия Советов директоров промышленности и строительства. В то же время интересен документ, показывающий истинную суть партийно-государственной системы и административно-командного стиля руководства того времени. В утвержденном бюро Красноярского крайкома партии (1971 г.) Положении о технико-экономическом совете при КК КПСС было записано: «ТЭС является *внештатным общественным органом*, призванным привлекать усилия научно-технической общественности, передовиков и новаторов производства *на оказание практической помощи крайкому* в проведении мероприятий, способствующих ускоренному развитию НТП и перевода экономики на интенсивный путь развития» (курсив мой — С. С.), а далее читаем: «Работой Совета руководит президиум, в состав которого кроме его членов входят зав. отраслевыми отделами. Председатель Президиума — 2-й секретарь крайкома КПСС» (*ЦХИДНИКК. Ф. 26. Оп. 74. Д. 41. Л. 68*). В данном случае, как говорится, комментарии излишни.

Среди критериев в подборе руководящих кадров в первую очередь определялось наличие партийного билета и высшего образования. Секретари партийных комитетов, председатели исполкомов Советов, их заместители — почти все имели высшее образование. В номенклатуре Бурятского обкома КПСС, например, среди руководящих кадров всех отраслей народного хозяйства республики в 1971 г. 81,8% их состава имели высшее либо незаконченное высшее образование. Через три года этот показатель вырос до 85,5%; свыше 97% руководителей промышленных предприятий имели инженерно-техническое образование (*НАРБ. Ф. 1(п). Оп. 25. Д. 4. Л. 56; Оп. 31. Д. 4. Л. 53*).

Важнейшим участком работы с кадрами управления, особенно с хозяйственными руководителями, КПСС считала их идейно-теоретическую закалку. Главное, что здесь прослеживалось, это стремление «подмять под себя», «научить подходить» к решению всех экономических вопросов с политических, а, точнее, с партийных позиций. Так, в номенклатуру Читинского горкома КПСС в 1970-е гг. входило 32 руководителя предприятий и 8 главных инженеров, 38 человек из них — члены партии, 28 чел. — с высшим и 10 со средним специальным образованием (*ГАЧО. Ф. 3(п). Оп. 25. Д. 24. Л. 27–28*). Стремясь к улучшению качественного состава номенклатуры, горком партии освободил от занимаемых должностей ряд руководителей, как, якобы, не обеспечивших закрепленный за ними участок работы (по тем или иным причинам). На их место пришли другие, более соответствующие номенклатуре, более покладистые и понимающие конъюнктуру политического всевластия КПСС и созданного ею аппарата управления и экономикой, и обществом в целом. Основными формой и методом работы с управленческими кадрами предприятий Читинский горком партии, как впрочем и другие партийные органы не только Восточно-Сибирского региона, считал такие, как заслушивание их отчетов на бюро по различным вопросам хозяйственного строительства; аналогичная методика работы с руководителями различного ранга проводилась и на самих промышленных предприятиях своими парторганизациями.

В то же время были и такие управленцы, которые заслуживали того, чтобы с ними считались, прислушивались к их мнению и в партийных инстанциях; они имели достаточный теоретический уровень подготовки и практический опыт администраторской, производственной и воспитательной работы, обладали необходимыми техническими знаниями и инициативой. К их числу отнесились директора: ордена «Знак Почета» Читинского машзавода К.В. Тихонов, паравозовагоноремонтного завода — А.И. Давидович, шахты «Восточная» — Н.Н. Власов, завода автоспецоборудования — Л.Г. Грачев и др. (*Там же*). В ряде предприятий производилась замена директорского корпуса в связи с выдвижением их на более ответственные посты. Они замещались молодыми, энергичными специалистами, работавшими до этого в должностях главных инженеров или заместителями главы предприятия, как, например, Ю.Л. Абра-

мович, который, являясь ранее главным инженером кирпичного завода, был выдвинут на должность его директора.

Рациональному подбору и расстановке кадров, повышению их квалификационного уровня способствовала периодически проводимая аттестация управленцев, являвшаяся одним из стимулов карьерного роста руководителя. Наиболее способные кадры управления по решению аттестационной комиссии включались в резерв на выдвижение в должности с увеличением соответствующего оклада. С целью проверки деловых качеств и организаторских способностей «резервистов» практиковались стажировки того или иного специалиста на определенной должности, на которую намечалось его назначить. При этом на стажера возлагалась вся полнота ответственности за принятие и реализацию решений не только текущего, но и перспективного, стратегического характера. Так, на Красноярском алюминиевом заводе в ходе подобной практики только в течение 1973 г. на руководящую работу было выдвинуто около ста человек, на инженерно-технические должности — 190 чел., из них 44 — молодые специалисты; число практиков сократилось на 33 чел. и составило 10,2% (ЦХИДНИКК. Ф. 7274. Оп. 1. Д. 32. Л. 23–24). Одной из важнейших форм работы с резервом, повышения эффективности труда ИТР и специалистов в 1970-е гг. стало составление и осуществление личных творческих планов. Основное внимание в них уделялось механизации и автоматизации производства, ликвидации «узких мест», внедрению рационализаторских предложений и изобретений, повышению производительности труда. В Приангарье, например, по личным творческим планам трудилось около 70% инженерно-технических работников, а на таких предприятиях, как Иркутский и Братский алюминиевые заводы, Иркутский завод радиоприемников и некоторых других, личные творческие планы имелись у каждого инженера и техника. За годы девятой пятилетки такие планы принесли около 70 млн р. чистой прибыли. В Октябрьском районе г. Иркутска из 86% ИТР, имевших личные творческие планы, более 1 500 чел. работали в научно-технических советах, организациях ВОИР, в творческих бригадах; положительно зарекомендовали себя 13 университетов технического прогресса, правовых и педагогических знаний в овладении руководителями современных методов управления, чтобы они обладали чувством нового, видели перспективу развития, умели находить наиболее эффективные пути решения возникающих проблем, использовать знания и опыт других.

В рассматриваемый нами период много внимания уделялось экономическому образованию руководящих и инженерно-технических работников. Формы этого образования и повышения квалификации управленческого персонала были довольно-таки разнообразными, но ведущей формой учебы хозяйственников являлся вечерний университет марксизма-ленинизма (ВУМЛ) при соответствующих партийных комитетах. Создание здесь специального отделения по курсу «Основы научного управления социалистическим производством» решало двуединую задачу: получение

руководителями и ИТР знания экономики в рамках, требуемых постановлением ЦК КПСС «Об улучшении экономического образования трудящихся» (1971 г.) (*КПСС в резолюциях... Т. 10. С. 498–505*), и подготовка кадров к активной пропагандистской деятельности. С директорами предприятий, главными инженерами и главными специалистами проводились семинары по вопросам технического прогресса. Мастера и бригадиры обучались в школах мастеров при первичных партийных организациях. Разрасталась сеть экономических школ по линии администрации предприятий, где изучались основы экономики и управления производством; проводились научно-практические конференции по проблемам системного подхода к вопросам управления и школы передового опыта. На слетах бригадиров, Днях мастеров, Днях молодых специалистов обсуждались проблемы концентрации и повышения эффективности производства, ускорения технического прогресса, улучшения культуры труда и т.д. Вошло в практику составление директорами и инженерно-техническими работниками рефератов по вопросам развития своих предприятий. Достаточно сказать, что только в Читинской области уже в 1973–1974 учебном году наблюдалось увеличение форм экономической учебы: в среднем звене — 109 против 100 в предыдущем учебном году; в высшем звене соответственно 256 и 225 (*ГАЧО. Ф. 1(п). Оп. 38. Д. 6. Л. 66–67*). В дальнейшем, включая 1980-е гг., проблема развития экономической учебы в разных формах образования, получила такое широкое распространение, что привело к очередным болезням под названием «процентомания» и «заформализованность». Так, в Иркутской области количество обучающихся в массовых формах пропаганды увеличилось с 75 тыс. 783 чел. в 1980/81 уч. г. до 171 тыс. 218 чел. в 1984/85 уч. г. Общее же число обучающихся в системе экономического образования в середине 80-х гг. достигло весьма внушительной цифры: 346 тыс. 748 чел., в том числе в школах коммунистического труда она увеличилась за пять лет с 85-ти (с небольшим) тысяч до почти 206 тыс. чел. (*От съезда к съезду: сб. / отв. за вып. П.Ф. Московских. Иркутск: Вост.-Сиб. кн. изд-во, 1985. С. 39*).

Для более глубокого ознакомления хозяйственных руководителей различных отраслей промышленности со специфическими для них проблемами, передовым опытом в отрасли и на родственных предприятиях, в Иркутске, например, было решено организовать при соответствующих хозяйственных единицах семинарские занятия по отраслям: машиностроение и металлообработка (при машзаводе и заводе тяжелого машиностроения); легкая промышленность (при швейном и кожевенном объединениях); пищевая промышленность (при областных производственных управлениях хлебопродуктов, пищевой промышленности); промышленность стройматериалов (при объединении «Иркутскстройматериалы»). Для организации работы семинара и его секций, а также контроля их деятельности создан специальный Совет. Получила одобрение слушателей и курсовая переподготовка начальников цехов. Для этой категории преподавателями

Иркутского института народного хозяйства в течение месяца читался цикл лекций по экономике предприятий. Кроме того, каждый из слушателей определял себе тему практической разработки, исходя из условий своего цеха, и по истечении одного-полутора месяцев представлял ее для рассмотрения на технического совет предприятия и комиссии института.

В 1980-е гг. автор этих строк сам являлся заведующим кафедрой экономики ВУМЛ при Братском горкоме КПСС; вел занятия в Народном университете научно-технических и экономических знаний в производственном объединении «Братский лесопромышленный комплекс» (ПО БЛПК), в ВУМЛ Падунского райкома партии, при парткомах КБЖБ, завода отопительного оборудования (БЗОО) и «Ангарстроя», практикуя подобную форму работы со слушателями высшего и среднего звеньев предприятий г. Братска. Причем, выпускной считалась либо дипломная, либо курсовая работа по конкретной проблематике того или иного предприятия с подсчетом экономического эффекта от внедрения предлагаемых рекомендаций. Интересными и заслуживающими особого внимания были такие дипломные проекты, как: «Социальные возможности трудовых коллективов и пути их реализации (на примере БЗОО)» (слушатель Л.С. Шевцова); «Укрепление хозрасчета и усиление роли экономических методов и стимулов в улучшении результатов производства на заводе отопительного оборудования» (слушатель Г.М. Самусенко); «Планирование в проектных организациях в новых условиях хозяйствования (на примере Братского отдела комплексного проектирования института «Гидропроект»)» (слушатель Л.В. Козьянина); «Ускорение роста производительности труда на заводе ЖБИ-1 комбината «Братскжелезобетон» в условиях интенсификации производства» (слушатель В.А. Савинова) и другие (*Личный архив автора*).

Несмотря на разноплановость тем, все они имели общую направленность и главную ценность — самостоятельный глубокий и всесторонний анализ состояния дел на своем предприятии, выявление узких мест и предложение конкретных рекомендаций, путей по устранению недостатков и улучшению управления тем или иным участком производства. В частности, в работе Л.С. Шевцовой были проанализированы социальные резервы, которые помогли улучшить качественные показатели завода отопительного оборудования. К числу таких резервов относились: улучшение характера, содержания и условий труда; совершенствование социальной структуры коллектива; повышение профессионального и общеобразовательного уровня заводчан; развитие внутриколлективных отношений и улучшение морально-психологического климата. Более того, на основе проведенного социологического исследования, выявлен ряд факторов, определявших или влиявших в той или иной степени на процесс создания социально-зрелого и активного коллектива. Среди них выделялись: повышение уровня организации труда, системы его оплаты и стимулирования; борьба за качество выпускаемой продукции как важный фактор совершенствования внутриколлективных отношений; ор-

ганизация работы с кадрами, особенно с молодежью. Большое место в дипломной работе отводилось анализу условий труда и быта труженников завода, которые также играют немаловажную роль в достижении наивысшей производительности труда. Всего по Иркутской области количество слушателей вечерних университетов для руководителей разных уровней и звеньев и специалистов народного хозяйства в середине 1980-х гг. насчитывалось свыше четырех тыс. чел. (*От съезда к съезду*. С. 39).

Осенью 1983 г. по инициативе редакции журнала «ЭКО» СО АН СССР создан всесоюзный Клуб директоров под председательством академика А.Г. Аганбегяна. На его заседаниях, проходивших в разных городах страны (Новосибирске, Омске, Дивногорске, Тольятти и др.) не только обсуждались наиболее острые, злободневные вопросы, но и «завязывались» необходимые и полезные связи, а, главное, изучался и передавался передовой опыт крупнейших и лучших в техническом отношении предприятий страны из первых уст их представителей; анализировался и международный опыт. И, если на первом (организационном) заседании Клуба присутствовало лишь семь директоров, то спустя пять лет, на «юбилейное» 10-е его заседание съехалось уже 70 руководителей предприятий. Среди них находились: 10 Героев Труда, 13 лауреатов, 9 депутатов Верховных Советов, 17 докторов и кандидатов наук; каждый третий возглавлял коллективы численностью свыше 8 тыс. человек, а 18 руководили территориальными и отраслевыми советами директоров (*Быков В.А. Познакомимся поближе // ЭКО. 1988. № 9. С. 24–25*). В числе ветеранов этой школы хозяйствования значились представители и Восточно-Сибирской индустрии — директор Читинского машиностроительного завода А.А. Шапневский, который привез сюда своего приемника Г.И. Карбушева; руководитель красноярских металлургов А.Н. Кузнецов; глава Улан-Удэнских текстильщиков Герой труда К.П. Альцман; другие руководители предприятий.

Таким образом, несмотря на целый ряд недостатков в кадровой политике того периода времени, мы видим, что работа по улучшению качественного состояния хозяйственных руководителей на промышленных предприятиях Восточно-Сибирского региона велась; поднималась их ответственность за порученный участок производства; было стремление к овладению новыми методами управления, обладанию чувством хозяина, видению перспектив развития, умению находить наиболее оптимальные и эффективные пути решения возникающих проблем, использованию знаний и опыта других.

В результате, хоть и медленно, с большими издержками, а порой и перекосами, но улучшалась организационная структура управления; проводилась работа по концентрации и специализации производства; применялись ЭВТ, экономико-математические методы и внедрялись автоматизированные системы управления. Среди руководящих кадров становилось больше специалистов народного хозяйства с высшим и средним специальным образованием, значительно сократилось коли-

чество «практиков», не имеющих специальной научно-теоретической подготовки. Но самое главное, на наш взгляд, стало постепенно изменяться политическое и экономическое сознание людей, что привело, в конечном счете, к появлению той части современных предпринимателей, бизнесменов, стремящихся возродить былую экономическую силу и славу великой некогда державы.

**Ю. А. ФОМИНА**

## **ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ТРУДОВОЙ И ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ МЕСТНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БАЙКАЛЬСКОГО РЕГИОНА В ГОДЫ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ (1941–1945 гг.)**

В годы Великой Отечественной войны на предприятиях местной промышленности Байкальского региона при значительном дефиците рабочей силы необходимо было увеличивать выработку валовой продукции. Это достигалось за счет увеличения рабочего времени, сверхурочных работ, отмены отпусков, а также благодаря возрастающей производительности труда. Наряду с административными решениями, немаловажное значение имели меры идейно-воспитательного воздействия.

Особую роль играли партийные организации на предприятиях, которые применяли различные методы агитации и пропаганды. Например, переходящие красные флажки, наглядные плакаты, листовки, доски показателей и т.д. Многие агитаторы совмещали высокие производственные показатели с должностями руководителя агитколлективов, редактора стенгазеты и т.д. (*ГАНИИО, ф. р-1298, оп. 1, д. 149, л. 10об., 11*).

Следует отметить, что на тех предприятиях, где велась партийно-политическая работа, лучше выполнялись нормы выработки, повышалась трудовая дисциплина, появлялась ответственность и внутренняя подтянутость работников (*ГАНИИО, ф. 127, оп. 17, д. 298, л. 30*). Однако уровень организации массово-политической работы на ряде предприятий был невысоким. Так, в 1944 г. на предприятиях местной промышленности Иркутской области действовало только пять парторганизаций (*Там же, л. 43*). В БМАССР первичные партийные организации имелись только в девяти аймаках, были очень малочисленны, неактивны, собирались редко и практически не обсуждали производственных вопросов (*НАРБ, ф. 1-п, оп. 1, д. 4321, л. 84*).

Значительное развитие в годы войны получило социалистическое соревнование. В регионе развивалось индивидуальное соревнование, соревнование между предприятиями и артелями, между промысловыми союзами, а также между местными системами разных регионов. На предприятиях размещались доски показателей соцсоревнования, на которых