

**О. Н. Калинина**

**«Золотой фонд партии и государства»: кадровая политика ВКП(б)-КПСС  
в регионах Западной Сибири в контексте сталинской модернизации  
(вторая половина 1940-х – начало 1950-х годов) \***

В СССР исторически сложилась<sup>1</sup> уникальная система подбора, подготовки и расстановки управленческих кадров, в связи с чем, изучение кадровой политики КПСС, ранее являвшейся традиционной областью отечественной историко-партийной историографии, вновь становится динамично развивающимся направлением. В работах советских исследователей внимание акцентировалось на общих проблемах кадровой политики КПСС, подборе, расстановке и подготовке и переподготовке кадров, организационно-партийной работе, партийном строительстве<sup>2</sup>. Отдельные аспекты кадровой политики, начиная с 70-х гг. XX в., активно изучались также административно-правовой наукой, где учеными-юристами в основном разрабатывались положения, относящиеся к кадрам органов государственной власти и анализировались вопросы деятельности аппарата управления, проблемы административно-правового регулирования и оценки труда государственных управленческих кадров<sup>3</sup>. В целом, советской историографией 1960-х – 1980-х годов был осуществлен весьма значительный по своим масштабам анализ фактического и статистического материала по регионам СССР.

---

\* Статья подготовлена в рамках интеграционного проекта № 33.2.3. «Социальные аспекты модернизации» Программы фундаментальных исследований Президиума РАН «Традиции и инновации в истории и культуре».

<sup>1</sup> Становление номенклатурной системы подбора управленческих кадров началось еще в начале 1920-х гг. Принципиальные решения в кадровой сфере, в частности, о новых формах работы с кадрами, были приняты в апреле 1923 г. на XII съезде РКП(б). 12 ноября 1923 г. вышло постановление Оргбюро ЦК РКП(б) по вопросу об учете и распределении работников государственных и хозяйственных органов, устанавливался номенклатурный учет кадров. См.: *Российский государственный архив социально-политической истории* (РГАСПИ). Ф. 17. Оп. 68. Д. 446. Л. 28–31.

<sup>2</sup> *Котельников П. И.* О работе с кадрами. М., 1956; *Лисин Б. К.* Некоторые вопросы кадровой политики КПСС на этапе перестройки // *Кадры партии*. 1989. № 3; *Моцевитин А. Д.* Организация работы с номенклатурой партийных комитетов. М., 1962; *Шаталин Н. Н.* О работе с кадрами. М., 1944; *Яцков В. А.* Организация работы с номенклатурой партийных комитетов // *Проблема партийного и государственного строительства*. М., 1982. Вып. 2.

<sup>3</sup> *Лебин Б. Д., Перфильев М. Н.* Кадры управления в СССР. Л., 1970; *Лазарев Б. Н.* Компетентность органов управления. М., 1972; *Бачило И. Л.* Организация советского государственного управления: Правовые проблемы. М., 1984.

*Калинина Ольга Николаевна*, канд. ист. наук, научный сотрудник Института истории СО РАН. E-mail: [kalinka77@inbox.ru](mailto:kalinka77@inbox.ru)

© О. Н. Калинина, 2012

Постсоветский период 1990-х гг. характеризуется структурной трансформацией интересов исследователей, в связи с чем, кадровая политика стала изучаться в контексте становления и формирования номенклатурной системы<sup>1</sup>. В отечественной историографии функционирования советской системы власти наиболее изучен период становления сталинизма<sup>2</sup>. Сложился круг исследователей проявляющих устойчивый интерес к изучению регионального и местного сегмента политической власти, в том числе и к отдельным аспектам кадровой политики партии в более поздние хронологические рамки<sup>3</sup>.

С середины 1950-х гг. в зарубежной историографии начался активное изучение кадровой политики ВКП(б)-КПСС в контексте анализа сущности и генезиса советской власти и тоталитарной элиты. Зарубежные исследователи, анализируя сущность советской власти в основном с методологических позиций концепции тоталитаризма, приоритетное значение придавали изучению антидемократических механизмов кадрового обеспечения элиты – протекционизму и покровительству<sup>4</sup>. Другие сфокусировали свое внимание на изучении клиентельных отношений, клановом характере группировок политических лидеров, роли института региональных лидеров<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> *Афанасьев М. Н.* Изменения в механизме функционирования правящих элит // ПОЛИС. 1994, № 6; *Гаман-Голутвина О. В.* Политические элиты России: веки исторической эволюции. М., 1998; *Джавланов О. Т., Михеев В. А.* Номенклатура: эволюция отбора. Историко-политологический анализ. М., 1993; *Крыштановская О. В.* Трансформация старой номенклатуры в новую российскую элиту // Общественные науки и современность. 1995. № 1; *Коржыхана Т. П., Фигатнер Ю. Ю.* Советская номенклатура: становление и механизм действия // Вопросы истории. 1993. № 7; *Лисин Б. К.* Кадровая политика КПСС: социологические очерки. М., 2010; *Оников Л. А.* КПСС: Анатолия распада: Взгляд изнутри аппарата ЦК. М., 1996; и др.

<sup>2</sup> *Олех Г. Л.* Поворот, которого не было: борьба за внутрипартийную демократию 1919–1924 гг. Новосибирск, 1992; *Павлова И. В.* Механизм власти и строительство сталинского социализма. Новосибирск, 2001; *Пашин В. П., Свириденко Ю. П.* Кадры коммунистической номенклатуры: методы подбора. М., 1998; *Паско М. Ю.* Становление номенклатурной системы подбора управленческих кадров в Сибири в 1920-е годы. // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: История, филология. 2006. Т. 5. Вып. 1 (доп.): История. С. 63–67; *Саранцев Н. В.* Большевицкая властвующая элита. Возникновение, становление и трансформация. 1919–1939. Историко-социологические аспекты. Саратов, 2001; *Хлевнюк О. В.* Политбюро. Механизмы политической власти в 1930-е годы. М., 1996; и др.

<sup>3</sup> *Волосов Е. Н.* Технократическая элита Ангаро-Енисейского региона в 1964–1991 гг.: опыт исторического анализа. Иркутск, 2010; *Калинина О. Н.* Партийно-государственная номенклатура Западной Сибири (1946–1964 гг.). Новосибирск, 2008; *Коновалов А. Б.* Партийная номенклатура Сибири в системе региональной власти (1945–1991). Кемерово, 2006; *Мохов В. П.* Эволюция региональной политической элиты России (1950–1990 гг.). Пермь, 1998; и др.

<sup>4</sup> *Churchward L.* Contemporary soviet government. London, 1968; *Getty J. Arch., Naumov O.* The Road to Terror: The Self-Destruction of the Bolshevik Party. New Haven, 1999; *Rigby T. N.* Political Elites in the USSR. Central Leaders and Local Cadres from Lenin to Gorbachev. Aldershot, 1990; *Штауро Л.* Коммунистическая партия Советского Союза. London, 1990; и др.

<sup>5</sup> *Hodnett G.* Leadership in the soviet national republics. Oakville Ontario, 1978; *Miller J.* Putting clients in place: The role of patronage in cooption into the soviet leadership // Political leadership in the Soviet Union // Edited

Сталинскую кадровую политику следует рассматривать в контексте формирования мобилизационной модели советской общественной системы, направленной на осуществление модернизации страны, где непосредственно сам режим являлся мобилизационным, поскольку его жизнеспособность достигалась, в том числе, и за счет использования технологий социальной мобилизации в отношении различных социальных групп советского общества. В связи с этим можно согласиться с отечественными исследователями, интерпретирующими сталинизм как определенную модель социального конструирования<sup>1</sup>. В современной отечественной историографии термин «мобилизация» применительно к советской истории одним из первых использовал А. А. Галкин, по мнению которого мобилизационная модель развития позволяла власти в кратчайшие сроки достичь провозглашенных целей, используя максимум ресурсов и возможностей общества<sup>2</sup>. Без внедрения мобилизационной модели в жизнь вряд ли была бы возможна реализация сталинской модернизации, где немаловажную роль играла мобилизационная идеология, позволявшая режиму конструировать новую информационную картину, контролировать не только социальные, но и когнитивные параметры мотивации человеческого поведения. Сталинская кадровая политика, охватывавшая региональный и местный уровни управления, по своей сути тоже носила мобилизационный характер, поскольку была нацелена на «конструирование» нового типа управленца, который бы в совокупности обладал востребованными режимом характеристиками и который, будучи проводником ее политической воли, был бы способен реализовывать на практике масштабные проекты советской власти. Кадровая политика являлась ядром общегосударственной политики, создавая устойчивую платформу для всей политической конструкции государства. Поэтому, при осуществлении политики модернизации страны, особое значение приобретала кадровая политика государства, и характер ее реализации на региональном и местном уровне.

Цель данной статьи выявить общие направления и особенности кадровой политики партии в регионах Западной Сибири позднесталинского периода в контексте мобилизационной модели сталинской модернизации. Региональными условиями осуществления кадровой политики ВКП(б) в Сибири в ис-

---

by A. Brown. Oxford, 1989. P. 54–69; *Fairbranks Charles H. Jr.* Clientelism and the Roots of Post-Soviet Disorder // *Transcaucasia, Nationalism and Soviet Change*. 1996; *Harris J. R.* The Great Urals Regionalism and the Evolution Soviet Sistem. Ithaca, N. Y., 1999; и др.

<sup>1</sup> *Медушевский А. И.* Сталинизм как модель социального конструирования: К завершению научно-издательского проекта // *Российская история*. 2010. № 6. С. 3; *Кузнецов И. С.* «Молодым везде у нас дорога!»: ментально-демографические детерминанты формирования мобилизационной модели. Новосибирск, 2011. С. 3–17.

<sup>2</sup> *Галкин А. А.* Общественный прогресс и мобилизационная модель развития // *Коммунист*. 1990. № 18.

следуемый период являлись: 1) создание еще в годы войны здесь новых административно-территориальных образований<sup>1</sup> и необходимость формирования в них квалифицированных управленческих кадров; 2) развитие индустриального производства и потребность в эффективной подготовке хозяйственных руководителей; 3) реэвакуация в освобожденные районы страны управленческих кадров, обеспечивавших работу предприятий и организаций в сибирском тылу. Источниками информации стали документы отделов кадров (ОК) партийных органов в регионах Западной Сибири, письма, записки первых секретарей обкомов в Управление делами (УД) ЦК ВКП(б), письма и циркуляры отдела парторганов ЦК партии, отправленные в крайкомы и обкомы партии. Другая группа источников – письма, заключения Управления по проверке партийных организаций, поступавшие в Оргбюро и Секретариат ЦК.

Кадровая политика КПСС была главным инструментом партии в удержании власти и реализации своих программ и состояла из нескольких важных элементов: 1) идеологически оформленной концепции кадровой политики в качестве методологической основы работы в кадровой сфере; 2) номенклатурного механизма кадрового обеспечения управленческого аппарата (подбор, выдвижение, расстановка, учет); 3) систему управления кадрами, включавшую механизмы многоуровневого контроля и материального стимулирования кадров (льготы и привилегии).

Концепция кадровой политики ВКП(б)-КПСС исследуемого периода базировалась на положениях о подборе и расстановке номенклатуры сформулированных И. В. Сталиным, и которые являлись по своей сути идеологической установкой. В обобщенном виде они были выделены в отчетном докладе на XVIII съезде ВКП(б) 10 марта 1939 г. и сводились к следующим пунктам: 1) Ценить кадры как золотой фонд партии и государства, дорожить ими, иметь к ним уважение; 2) Знать кадры, тщательно изучать достоинства; 3) Заботливо выращивать кадры, помогать каждому растущему работнику подняться наверх, не жалеть времени для того, чтобы терпеливо «повозиться» с такими работниками и ускорить их рост; 4) Вовремя и смело выдвигать новые, молодые кадры, не давая им «перестояться» на старом месте, не давая им «закиснуть»<sup>2</sup>. Реализация этих установок на практике осуществлялась через сложившийся к концу 1930-х гг. номенклатурный механизм кадрового обеспечения. Его особенностью являлась концентрация полномочий по подбору и расстановке работников в специальных отделах аппарата ЦК ВКП(б)-КПСС. Региональные и местные партийные органы осуществляли кадровую политику в строгом соответствии с вышестоящими директивами.

---

<sup>1</sup> В 1943 г. в составе РСФСР образована Кемеровская, а в 1944 г. – Томская и Тюменская области.

<sup>2</sup> *Сталин И. В. Вопросы ленинизма*. 11-е изд. М., 1940. С. 595–596.

В общественное сознание при помощи средств массовой информации внедрялось представление о руководящих кадрах как о «золотом фонде партии и государства», лучшей части общества, и потому наиболее способной к выполнению управленческих функций. Создание «правильного образа» руководящего работника давало власти дополнительные рычаги управления как номенклатурой, так и обществом, позволяя по максимуму мобилизовать человеческие ресурсы на решение приоритетных задач. С одной стороны, номенклатура фактически получала моральное право на управление, а с другой стороны – ее положение становилось более уязвимым в случае не соответствия этому идеальному образу. В результате за годы существования советской власти был выработан определенный набор требований, выполнявших функцию социально-политических фильтров, при помощи которых осуществлялся отбор в номенклатуру. В экстремальной внешне- и внутрисполитической обстановке наиболее важным критерием отбора являлась не квалификация кадров, а их лояльность и преданность режиму.

Однако в новых условиях послевоенного форсированного восстановления экономики и модернизации народного хозяйства страны в качестве приоритетных постепенно утвердились иные критерии отбора, важнейшим из которых стал уровень образования – сложная обстановка послевоенного времени требовала большого количества грамотных и компетентных руководителей. Статистические данные за первые послевоенные годы свидетельствуют о невысоком образовательном уровне номенклатуры всех должностных групп. Даже среди регионального руководства не все руководящие работники имели высшее образование. Согласно статистическим данным, в 1946 г. высшее образование имели 40 % партийных и советских руководителей Алтайского края, неполное высшее – 40, неполное среднее образование – 20 % руководителей. В 1946 г. высшее, неполное высшее и среднее образование имели по 33,3 % руководителей Томской области соответственно<sup>1</sup>.

Советское руководство, в первую очередь, стремилось решить ее традиционным для себя директивным путем. Еще в конце 1946 г. в региональные парткомы были направлены постановления ЦК ВКП(б) относительно работы с кадрами. В частности, постановление ЦК ВКП(б) от 28 октября 1946 г. «О работе с кадрами в Алтайской парторганизации» обязывало крайком и его первого секретаря Н. И. Беляева установить строгий контроль над тем, как руководящие работники повышают свой идейно-политический и общеобразовательный уровень, организовать работу по подготовке и переподготовке партийных и советских работников в краевой партшколе и на шестимесячных

---

<sup>1</sup> *Центр* хранения архивного фонда Алтайского края (ЦХАФ АК). Ф. П.-1. Оп. 89. Д. 158. Л. 3, 3 об., 5, 5 об., 7, 7 об., 9, 9 об., 13 – 13 об., 17 – 17 об.; *Центр* документации новейшей истории Томской области (ЦДНИ ТО). Ф. 607. Оп. 2. Д. 2867, Л. 14 об. – 16, 175 об. – 179;

курсах, повысить качество преподавания в школе, укомплектовав ее квалифицированными преподавателями и создав все условия для нормальной работы<sup>1</sup>.

Вследствие низкой общеобразовательной и профессиональной подготовки многие руководящие работники нуждались в детальных указаниях сверху. Это лишь усиливало веру в универсальную эффективность жесткой централизации, которая тормозила личностный рост работников, снижая их критическое восприятие происходившего и подавляя любое выражение собственного мнения. Потребность в кадрах, обладавших широкими познаниями не только в производственной, но и в партийно-политической сфере, являлась одной из острых проблем послевоенного времени.

Успешность кадровой политики в значительной степени зависела от эффективности системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров. Частично проблему пытались разрешить путем расширения уже имеющейся базы партпросвещения, что позволяло вовлечь в учебу большинство работников партийно-советского аппарата, давало реальную возможность повысить уровень образования. Сложившаяся еще в 1920-е – 1930-е годы сеть совпартшкол, отделений партийного и государственного строительства при университетах не удовлетворяла возросших потребностей. Поэтому уже в августе 1946 г. ЦК ВКП(б) принял постановление «О подготовке и переподготовке руководящих партийных и советских работников», в котором ставилась задача в три – четыре года охватить основные руководящие кадры партшколами и курсами по переподготовке партийных и советских работников. В стране создавалась довольно стройная система партийных учебных заведений. Вершиной этой системы являлась Высшая партийная школа (ВПШ) при ЦК КПСС, затем следовали республиканские, областные и краевые партшколы. Существовали также курсы переподготовки при ВПШ и местных партшколах, Академия общественных наук при ЦК ВКП(б)-КПСС.

Региональные руководители могли улучшить свою образовательную подготовку при помощи курсов переподготовки первых секретарей обкомов крайкомов и ЦК союзных республик, председателей областных и краевых исполкомов и советов министров союзных и автономных республик, действовавших еще с 1938 г.<sup>2</sup> Обучение на этих курсах давало номенклатуре возможность получить образование на заочном отделении ВПШ при ЦК ВКП(б), чем она успешно пользовалась. Учебный план курсов был практически таким же, как и в партшколах. По просьбе слушателей курсов

---

<sup>1</sup> ЦХАФ АК. Ф. П-1. Оп. 30. Д. 164. Л. 6.

<sup>2</sup> Там же. Оп. 606. Д. 170. Л. 40.

для них организовывались встречи с руководящими работниками ЦК с постановкой различных проблем<sup>1</sup>.

Партшколы создавались во всех крупных региональных центрах. В Алтайском крае и Новосибирской области действовали областные партшколы, принимавшие также слушателей из других областей. В 1945 г. в Омске была создана годичная партшкола, преобразованная в 1951 г. в двухгодичную, впоследствии – трехгодичную<sup>2</sup>. В 1946 г. в Кемеровской области была также создана двухгодичная партшкола<sup>3</sup>. О масштабах сети партпросвещения свидетельствуют следующие цифры: по данным на 1946 г., только в сети партпросвещения Алтайского края обучалось 45 608 руководящих партийных, советских и хозяйственных работников<sup>4</sup>.

Задачи, преследовавшиеся при создании специализированного образования для номенклатуры, были вполне выполнимы, поскольку предлагаемый учебный план соответствовал цели подготовки руководителей среднего звена. В отчете Томской двухгодичной партшколы за 1946–1947 гг. распределение учебных дисциплин по количеству отведенных на них часов выглядело следующим образом. Ввиду низкого уровня общеобразовательной подготовки работников в партшколах в качестве практической меры, направленной на повышение грамотности номенклатуры, вводился курс русского языка и литературы в объеме 166 ч. Наибольший из специальных предметов отводился истории СССР (200 ч.), всеобщей истории, диалектическому и историческому материализму, а также экономической и политической географии СССР и зарубежных стран (по 150 ч.). На преподавание политэкономии отводилось всего 88 ч., истории ВКП(б) – 80, логики – 50 ч.<sup>5</sup>

К первой половине 1950-х гг. в общеобразовательном уровне партийно-советской номенклатуры постепенно происходили положительные, но не кардинальные изменения. Основной тенденцией стало заполнение областного (краевого) звена управления кадрами с высшим и неполным высшим образованием, в то время как городские и районные органы пополнялись работниками с неполным высшим образованием. В подавляющем большинстве квалификации номенклатуры с высшим образованием ограничивались в основном инженерно-техническими и педагогическими специальностями. Согласно статистическим данным, в 1953 г. все партийно-советское руководство Алтайского края имело высшее образование. Среди заведующих отде-

<sup>1</sup> ЦХАФ АК. Ф. П-1. Оп. 606. Д. 170. Л. 11.

<sup>2</sup> Государственный архив Омской области (ГАОО). Ф. 17. Оп. 1. Д. 329. Л. 43.

<sup>3</sup> Коновалов А. Б. Партийная номенклатура Кузбасса в годы «послевоенного сталинизма» и «оттепели» (1945–1964). Кемерово, 2005. С. 178.

<sup>4</sup> ЦХАФ АК. Ф. П-1. Оп. 30. Д. 55. Л. 8.

<sup>5</sup> ЦДНИ ТО. Ф. 607. Оп. 1. Д. 238. Л. 77.

лами и секторами крайкома и крайисполкома доля лиц с высшим образованием выросла до 75 и 35,7 % соответственно. В Омской области к 1953 г. 100 % партийно-советских руководителей имели высшее образование<sup>1</sup>. Наряду с повышением компетентности руководящих кадров формировался новый имидж власти как образованной и потому наиболее способной к управлению части общества. Это было особенно важно, учитывая то, что в стране стремительно увеличивалось число образованных людей, прошедших подготовку в вузах.

В первые послевоенные годы советское руководство столкнулось с проблемой кадрового «голода». Поскольку в условиях военного времени систематической работы с кадрами не велось, на региональном и местном уровнях сохранялась высокая текучесть кадров. Так, в отчете отдела кадров Новосибирского обкома партии констатировалось, что за годы войны состав секретарей райкомов сменился полностью. Были случаи, когда отдельные райкомы ВКП(б) в продолжение ряда лет работали без укомплектованного по штату аппарата, что негативно сказывалось на итогах их деятельности. Отмечалось, что в практике работы отделов кадров горкомов, райкомов партии и обкома часто допускались совершенно ненужные перестановки и не привлекались новые работники, положительно зарекомендовавшие себя в работе<sup>2</sup>. Так, в 1945 г. в Новосибирском обкома ВКП(б) из числа назначенных работников были утверждены в должностях 601 чел. (69 %) <sup>3</sup>.

Столь невысокий удельный вес работников, утвержденных на бюро обкома ВКП(б), объяснялся не столько высокой требовательностью к кандидатам, сколько частой сменяемостью кадров и отсутствием резерва на выдвижение. Последнее обстоятельство в значительной мере было связано с неудовлетворительным материально-бытовым обеспечением номенклатуры на районном уровне. В отчете Новосибирского обкома партии за 1945 г. отмечалось, что многие райкомы партии не сумели закрепить кадры инструкторов и пропагандистов, коммунисты не идут работать в партаппарат из-за того, что руководство очень мало внимания уделяет вопросам улучшения материально-бытовых условий работников аппаратов, особенно организации общественного питания<sup>4</sup>.

Другая причина заключалась в отсутствии квалифицированных и опытных управленцев. На руководящую работу нередко выдвигались работники, которых нижестоящие партийные и советские органы не спешили представ-

---

<sup>1</sup> ЦХАФ АК. Ф. П.-1. Оп. 89. Д. 158. Л. 3, 3 об., 5, 5 об., 7, 7 об., 9, 9 об., 13–13 об., 17–17 об.; Центр документации новейшей истории Омской области (ЦДНИ ОО). Ф. 17. Оп. 1. Д. 4607. Л. 148 об. – 149, 151 об., 152.

<sup>2</sup> Государственный архив Новосибирской области (ГАО). Ф. П.-4. Оп. 9. Д. 166. Л. 5–6.

<sup>3</sup> Там же. Д. 168. Л. 1; Д. 166. Л. 5.

<sup>4</sup> Там же. Д. 166. Л. 2–3.

лять на утверждение в бюро обкома, объясняя это «изучением кадров». В результате чего в отдельных райкомах многие работали по году и более без утверждения бюро обкома партии. Так, работавшего инструктором Черепановского райкома с июля 1943 г. Куликина переместили на должность зав. орготделом райкома в феврале 1944 г., но он так и не был утвержден на бюро райкома партии ни в одной из должностей <sup>1</sup>.

Для стабилизации кадрового состава предпринимались следующие меры: 1) ужесточался контроль в кадровой сфере со стороны ЦК и региональных партийных комитетов; 2) создавался резерв кадров. Постановлением ЦК ВКП(б) от 5 октября 1946 г. назначение работников на номенклатурные должности ЦК и их освобождение должно было осуществляться только после соответствующего решения ЦК ВКП(б), а Управление кадров ЦК обязывалось «организовать повседневный и действенный контроль за правильностью подбора и расстановки работников номенклатуры ЦК и обеспечить для ЦК ВКП(б) возможность своевременно предупреждать ошибки партийных и ведомственных органов в подборе руководящих кадров и противодействовать частой и необоснованной смене работников этими органами». Установивалось также, что в случае наличия разногласий обкомов, крайкомов и ЦК компартий союзных республик с министерствами и ведомствами по назначению, перемещению или освобождению работников они должны были входить в ЦК ВКП(б) с самостоятельными предложениями по спорным вопросам и представлять необходимые материалы, характеризующие номенклатурных работников ЦК по результатам их деятельности <sup>2</sup>.

Подобная практика сковывала самостоятельность региональных властей в кадровой сфере, особенно в новообразованных регионах – Томской и Кемеровской областях, где наиболее остро ощущался кадровый голод. Так, для замещения вакантных должностей секретарь Томского обкома партии Н. В. Лукьяненко неоднократно обращался в ЦК с просьбой командировать подходящих работников. В телеграмме от 18 июля 1948 г. он просил направить в область троих выпускников ВПШ на должности зав. сектором по промышленности Томского обкома, зав. облфиноотделом Томского облисполкома и директора Томской областной партшколы <sup>3</sup>.

Теперь нижестоящим партийным и советским органам запрещалось назначать и перемещать входящих в номенклатуру обкома ВКП(б) работников без соответствующих санкций бюро обкома. Ужесточался порядок прохождения кандидатуры на вакантное место, который стал включать в себя изучение учетных материалов личного дела, обмен мнениями между отделами

---

<sup>1</sup> ГАНО. Ф. П-4. Оп. 9. Д. 166. Л. 4.

<sup>2</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 116. Д. 277. Л. 18–19.

<sup>3</sup> ЦДНИ ТО. Ф. 607. Оп. 1. Д. 932. Л. 47.

обкома, личную беседу в обкоме зав. отделом кадров и, наконец, секретаря обкома по кадрам с выдвинутым работником. Если с течением времени аппарат ЦК партии сумел наладить жесткий контроль в сфере подбора и расстановки кадров в регионах, то попытка создания кадрового резерва для выдвижения на местах практически провалилась. Дело в том, что большинство отделов кадров в обкомах и крайкомах партии не видело смысла в формировании списков резерва потому, что существовали списки должностей учетно-контрольной номенклатуры, выполнявших по своей сути аналогичную функцию. Поэтому большинство региональных и местных партийных комитетов ограничивалось формальным составлением списков резерва. Так, в отчете Алтайской краевой парторганизации отмечалось, что в ее работе «отсутствует повседневная работа с работниками, включенными в резерв, им не прививается навыков той работы, на которую они намечаются для выдвижения»<sup>1</sup>.

Таким образом, одних только директивных решений о перестройке работы отделов кадров было явно недостаточно для того, чтобы решить проблемы кадрового «голода» и текучести управленцев. Об этом свидетельствует широко распространенная практика «номенклатурного согласования», когда бюро нижестоящих партийных и советских органов принимали кадровое решение и высылали его вместе с характеристикой на руководящего работника в обком. Новосибирский обком ВКП(б) был вынужден пойти на уступки местным партийным и советским органам, сохранив жесткий вариант процедуры прохождения в должность только на наиболее важные должные позиции. Впоследствии, осознав невозможность осуществления полного контроля над кадрами на местах, ЦК ВКП(б) в декабре 1948 г. принял решение о реорганизации партаппарата, по которому вопросы работы с кадрами были перенесены из упраздненных отделов ЦК ВКП(б) в соответствующие отделы региональных партийных комитетов<sup>2</sup>. Передача части функций по подбору и расстановке кадров из Центра в регионы способствовала укреплению позиций региональных властей.

Одним из наиболее важных принципов сталинской кадровой политики являлся механизм обновления, ротации кадров. Планомерное обновление кадрового состава в сфере управления обеспечивалось несколькими путями. Во-первых, за счет выдвижения новых работников (выдвиженчество). Во-вторых, немаловажную роль в осуществлении в этом процессе также играли «чистки», санкционированные властью и направленные на формирование нового управленческого состава.

Будучи прагматичным политиком, И. В. Сталин вывел формулу, которую он последовательно реализовывал в течение всей своей жизни: «Литература,

---

<sup>1</sup> ЦХАФ АК. Ф. П. 1. Оп. 18. Д. 740. Л. 29.

<sup>2</sup> КПСС в резолюциях и решениях съездов, конференций и пленумов ЦК. М., 1986. Т. 8. С. 425–426.

партия, армия – все это организмы, у которых некоторые клеточки надо обновлять, не дожидаясь того, пока отомрут старые. Если мы будем ждать, пока старые отомрут, и только тогда будем обновлять, мы пропадем, уверяю вас»<sup>1</sup>. В этой сталинской формулировке отчетливо проявляется бытовавшее во властной среде отношение к кадрам как к легко заменимым винтикам. 27 октября 1952 г. на Бюро Президиума ЦК Сталин требовал «...вовремя выдвигать молодежь на руководящую работу. У нас много способной молодежи, но мы плохо знаем молодые кадры...»<sup>2</sup> В январе 1953 г. по отделу парторганов ЦК ставится приоритетная задача выдвигать молодые кадры с высшим образованием. В итоге перед руководством страны была поставлена сверхзадача в характерном для Сталина духе: за три – четыре года сменить и переобучить если не весь партийный и советский аппарат, то значительную его часть.

Основной тенденцией в послевоенный период стало заполнение номенклатурных должностей, главным образом, за счет демобилизованных из РККА, которые, как правило, положительно зарекомендовали себя на практической работе. В некоторых случаях численность таких выдвинутых составляла более 50 %. Так, по данным на начало 1947 г., 133 из 258 номенклатурных работников Молотовского райкома партии Омской области являлись участниками войны, основная часть их была выдвинута на руководящую работу в два послевоенных года<sup>3</sup>.

В первую очередь, новые кадры должны были заменить функционеров мобилизованных в аппарат управления в военные годы из-за нехватки подготовленных работников. Но приток новых сил не решал главную кадровую проблему – нехватку квалифицированных управленцев, поскольку ротационные процессы способствовали приходу в управленческую сферу новых кадров, в массе своей не обладавших необходимой общеобразовательной и профессиональной подготовкой. В отчете Алтайского крайкома отмечалось, что «несмотря на существенное обновление руководящего состава, уровень компетенции новых выдвинутых оставлял желать лучшего, поскольку многие из них пришли на работу в партийный и советский аппарат в военное время без достаточного опыта партийной и советской работы, когда в условиях военного времени им пришлось решать задачи, связанные с фронтом»<sup>4</sup>. В результате только Омский обком отменил 22 решения райкомов партии по работе с кадрами. Среди них решение Одесского райкома партии об утверждении зав. сектором партстатистики и единого партбилета Кириченко, который не смог даже грамотно написать автобиографию, допустив в ней

<sup>1</sup> РГАСПИ. Ф. 77. Оп. 1. Д. 907. Л. 76.

<sup>2</sup> Политбюро ЦК ВКП(б) и Совет Министров СССР. 1945–1953. М., 2002. С. 54, 96.

<sup>3</sup> ЦДНИ ОО. Ф. 17. Оп. 1. Д. 4604. Л. 47.

<sup>4</sup> ЦХАФ АК. Ф. П.-1. Оп. 30. Д. 55. Л. 23–24.

40 орфографических ошибок<sup>1</sup>. Низкий уровень руководства ряда райкомов партии в значительной мере объясняется тем, что руководители этих органов не имели нужной квалификации для выполнения руководящей работы. В характеристиках на не справлявшихся с работой руководителей использовались следующие формулировки: «...Плохо растет и не повышает свой общеобразовательный и идейно-политический уровень» или «...имея низкую общеобразовательную подготовку, над собой работает мало»<sup>2</sup>. Попытка радикальной и форсированной замены старых кадров новыми, грамотными управленцами была изначально обречена на неудачу, поскольку для ее реализации требовались соответствующие условия.

Альфой и омегой кадровой политики партии являлась система управления кадрами, включавшая в себя механизмы многоуровневого контроля и материального стимулирования кадров (льготы и привилегии). В СССР сильная власть отстаивалась в ущерб рациональной, что способствовало конверсии политической власти в экономическую, а действовавшая система привилегий и контроля, выступала регулятором мотивации поведения на всех уровнях, в том числе и в сфере управления. В результате в стране сложилась квазисловная иерархия социальных слоев, выстраивавшихся по линии доступа к распределительной системе государства.

Система льгот и привилегий номенклатуры формировалась постепенно и к середине 1940-х гг. уже носила ярко выраженный иерархичный характер<sup>3</sup>. Официально управленческий аппарат не должен был снабжаться лучше передовых рабочих и квалифицированных специалистов, на практике же получалось иначе. Уровень обеспечения конкретного номенклатурного работника зависел от его должностного ранга в номенклатурной иерархии, причислившего работника к той или иной категории снабжения. Различные привилегии номенклатуры закрепились еще в военные годы по мере развития карточной системы в стране. С отменой в декабре 1947 г. карточной системы произошли существенные изменения в материальном обеспечении номенклатуры. Так, с 1 января 1948 г. постановлением СМ СССР и ЦК ВКП(б) устанавливались новые должностные оклады для руководящих работников районных, городских партийных и советских органов власти, которые были выше предыдущих на 13–50 %. Теперь оклады первого секретаря райкома, председателя райисполкома составляли 1 700–1 400 руб., зав. отделами райкомов, райисполкомов – 1 500–1 200 руб.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ЦДНИ ОО. Ф. 17. Оп. 1. Д. 4470. Л. 31–32

<sup>2</sup> Там же. Л. 30–31.

<sup>3</sup> Более подробно см.: Калинина О. Н. Льготы и привилегии партийно-государственной номенклатуры Западной Сибири в позднесталинский период (1946–1953) // Гуманитарные науки в Сибири. 2011. № 4. С. 59–63.

<sup>4</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 3. Д. 1068. Л. 10–11.

Однако данное повышение окладов скорее было нацелено на поддержание приемлемого уровня обеспечения работников городского и районного уровня, поскольку в дальнейшем наметился существенный разрыв по уровню материального обеспечения между местной и региональной номенклатурой.

Катализатором процесса материального расслоения номенклатуры стало распоряжение СМ СССР и ЦК ВКП(б) за № 1150 от 23 декабря 1947 г., согласно которому к официальному окладу руководящих партийных и советских работников дополнительно вводились «временные денежные довольствия», отменявшие при этом ранее существовавшие льготы для номенклатуры<sup>1</sup>. Распределялись «довольствия» в зависимости от должности в номенклатурной иерархии. При этом мерой измерения денежного довольствия стал размер получаемого оклада, что составляло два – три месячных оклада. Выплата денежного довольствия прекращалась на уровне заведующих секторами обкома и облисполкома. Среди номенклатуры городского и районного уровней эта существенная привилегия распространялась только на особо оговоренные должности, а также первых и вторых секретарей горкомов областных, краевых и республиканских центров. При этом самые большие денежные довольствия получали руководящие работники партийного аппарата. Так, размер денежного довольствия первого секретаря Новосибирского обкома партии составлял 8 000 руб. или три месячных оклада<sup>2</sup>. Функционирование системы довольствий – один из наиболее ярких примеров номенклатурных привилегий. Послевоенное реформирование системы льгот и привилегий номенклатуры было направлено на повышение социального престижа должностей в партийно-государственном аппарате. Улучшая материально-бытовые условия верхушки региональной власти, политическая элита руководствовалась принципом «разделяй и властвуй», то есть одновременно усиливала свой контроль над ней и заручалась ее лояльностью.

В системе многоуровневого номенклатурного контроля существовало четыре главных «канала» по которым осуществлялось управление номенклатурой: партийный, административный или государственный, квазиобщественный или публичный и внутрикорпоративный контроль<sup>3</sup>. Фундаментом всей системы являлся партийный контроль осуществлявшийся как непосредственно партийными комитетами на местах, так и специальным органом – Центральной Контрольной комиссией, а далее созданной в 1934 г. Комиссией партийного контроля при ЦК ВКП(б) (с 1952 г. – Комитет партийного контроля),

<sup>1</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 129. Д. 72. Л. 45.

<sup>2</sup> *Российский государственный архив новейшей истории* (РГАНИ). Ф. 5. Оп. 26. Д. 63. Л. 66.

<sup>3</sup> Более подробно см.: *Калинина О. Н.* Многоуровневый контроль в номенклатурной системе (вторая половина 1940-х – начало 1960-х гг.) // *Вестник Новосибирского государственного университета*. 2011. Т. 10. Вып. 10: История. С. 70–75.

сыгравшей немаловажную роль в сталинских «чистках» и репрессиях. Основной задачей КПК являлась проверка исполнения решений партии и ее руководства партийными, советскими и хозяйственными организациями и своевременная сигнализация в ЦК ВКП(б) обо всех компрометирующих коммунистов фактах. При региональных и республиканских партийных комитетах функционировали партколлегии при КПК, наделявшиеся широкими правами – проверять и отменять решения местных парторганов о наложении партвзыскания, выносить решения по апелляциям коммунистов<sup>1</sup>. Значимость и универсальность партконтроля заключалась в его тотальности. Вступление в партию было первым шагом на пути политической социализации номенклатурного работника.

На контрольные органы, в первую очередь, возлагалась задача выявления не справлявшихся с работой управленцев. Как показывают статистические данные КПК при ЦК ВКП(б), большинство работников исключалось из партии или получало партвзыскания преимущественно за преступления или проступки экономического характера (растрата госсредств, присвоение денег, взяточничество, воровство и т. д.), совершенные вследствие превышения служебных полномочий, – 43,3 % в 1950 г. За «недостойное поведение» (пьянство, нарушение общественного порядка, клевета, рукоприкладство, невыполнение вышестоящих директив и т. д.) было исключено 14,8 % в 1950 г.<sup>2</sup> Несмотря на принимавшиеся жесткие «фильтрационные» меры из партии с формулировкой «за сокрытие социального происхождения» и «неискренность перед партией» ежегодно исключалась часть руководящих работников. Значительная часть подвергшихся партвзысканию номенклатурных работников занимала во властной иерархии низовое положение. Именно на районном уровне выявлялась «профпригодность» управленческих кадров. Так, за 7 месяцев 1947 г. только в 17 из 44 райкомов Новосибирской области к партийной ответственности было привлечено 369 руководителей, что составило 37,6 % от общего числа привлеченных<sup>3</sup>.

Традиционной формой партийного контроля являлся и непосредственный, ординарный контроль со стороны региональных партийных комитетов над кадровым составом. Порядок утверждения ответственного должностного лица на бюро партийного комитета означал, что существовали различные механизмы избавления от неугодного работника «по партийной линии». Соответственно, ежегодно часть кадров снималась со своих постов с формулировками «как не справившиеся», «как скомпрометировавшие себя», «за нарушение директив вышестоящих органов». Однако, несмотря на имевшиеся

---

<sup>1</sup> РГАСПИ. Ф. 17. Оп. 3. Д. 1076. Л. 20.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. Оп. 116. Д. 251. Л. 5–6.

рычаги контроля по «номенклатурной вертикали», такой механизм контроля имел свои изъяны и невысокую эффективность. На практике в деятельности партийных комитетов традиционно использовался метод «передвижения-переброски» не справлявшихся со своими обязанностями работников на другую работу в другой район, иногда даже без понижения в должности. Однажды попав в «номенклатурную обойму», работник мог достаточно долго продержаться в системе внутрикорпоративных патрон-клиентских связей.

На протяжении изучаемого периода кадровая политика менялась в зависимости от исторических условий, политической и экономической конъюнктуры. В первые послевоенные годы мероприятия кадровой политики в регионах Западной Сибири были направлены на укрепление кадрового потенциала партийного аппарата, что выразилось в централизации работы с руководящими кадрами, повышении требований к образовательному уровню, идеологической и профессиональной подготовке, создании кадрового резерва. В целом осуществление кадровой политики было направлено на формирование и «конструирование» новых управленческих кадров, особенно в новообразованных Кемеровской и Томской областях, где остро стоял вопрос формирования новых управленческих кадров. Масштабная ротация номенклатуры в регионах Западной Сибири была направлена на привлечение в партийные, советские и хозяйственные органы новых работников, молодых и образованных, способных мобилизовать свои знания и энергию на решение поставленных перед ними партией и государством задач и планов по модернизации страны.