

*Р. С. ПАВЛОВСКИЙ*, д-р юрид. наук,  
*Ю. П. БИТЯК*, канд. юрид. наук

Харьков

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КПСС В УПРАВЛЕНИИ  
АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ**

Неотъемлемое условие социально-экономического прогресса — дальнейшее укрепление и повышение эффективности агропромышленного комплекса, полное удовлетворение потребностей в его продукции [2, с. 144]. В АПК сосредоточены огромные и многообразные по составу материальные ресурсы. Усложнились организационные, экономические и технические связи между его отраслями. На долю АПК приходится около 1/3 произведенного в народном хозяйстве валового общественного продукта. В текущей пятилетке намечено удвоить темпы прироста производства сельскохозяйственной продукции. На XIX Всесоюзной конференции КПСС указывалось, что суть аграрной политики состоит в восстановлении социально-экономического равновесия между городом и деревней, изменении производственных отношений в самом сельском хозяйстве [4, с. 38].

Основные направления успешной реализации задач по дальнейшему повышению эффективности АПК выработаны мартовским (1989 г.) Пленумом ЦК КПСС. Для их реализации требуются напряженная, терпеливая работа по разъяснению смысла и значения новой аграрной политики, решительная переориентация наших кадров, кардинальное изменение методов и подходов к АПК партийных, советских, хозяйственных органов.

В настоящее время условия деятельности кадров АПК изменились, усложнились и приобрели новые черты предъявляемые к ним требования. Обобщения повседневной практической деятельности работников различных уровней АПК Харьковской области позволяют условно разделить их на три категории.

*Первая* категория включает тружеников, стиль работы которых современный, новаторский, творческий. Им присущи идейность, преданность делу, высокая нравственность, широта кругозора, чувство видения нового, знание и понимание людей. Такие работники пользуются авторитетом, хорошо знают не только, что нужно де-

лать, но и как добиться запланированного результата. Они в состоянии умело сплотить коллектив, правильно организовать политическую, трудовую и общественную деятельность, поднять заинтересованность и активность работников, широко использовать научно-технический потенциал и передовой опыт. Новаторы по призванию и способностям, эти руководители определяют тенденции развития сферы, способствуют проявлению ее созидательных возможностей, несут значительный груз ответственности и забот за судьбу коллектива.

*Вторая* категория — работники, которые добросовестно реализуют свои полномочия. Они компетентны и дисциплинированы. Однако им необходимо систематически напоминать, что руководитель, специалист реально отвечает не только за обоснованность и результативность своих решений, но и за принятие необходимых и своевременных мер. Таких руководителей следует периодически нацеливать на решение тех или иных проблем иногда волевыми актами либо жестким контролем наряду с оказанием им содействия, всемерно развивать и поощрять стремление к самостоятельности. Разумеется, речь идет не о давлении на руководителей и специалистов со стороны различных вышестоящих инстанций и не о многослойном контроле, которые вырабатывают у них скованность, робость, безынициативность, непротивление надуманным починам.

К *третьей* категории работников с полным основанием можно отнести работников профессионально слабых, недостаточно компетентных, дилетантов. По отношению к ним систематически применяются меры воздействия, но возглавляемые ими коллективы постоянно не выполняют плановые задания, работают в трудных финансовых условиях. В таких коллективах мало внимания уделяется вопросам социального развития. Представляется, что наличие данной категории кадров не связано с изменением объективных требований к их деятельности. Руководители такого типа и ранее не справлялись со своими обязанностями, равнодушно относились к делу. Совершенно очевидно, что их необходимо заменять более подготовленными и инициативными кадрами.

Следовательно, один из главных рычагов ускорения социально-экономического прогресса АПК, активизации его хозяйственного механизма и, в конечном счете, реализации Продовольственной программы — надежное кадровое обеспечение. Проблема кадров приобрела особое значение и выступает сегодня на первый план.

Январский (1987 г.) Пленум ЦК КПСС восстановил и творчески развил ленинские идеи кадровой политики, сердцевину которой составляют три организационных звена: подбор и выдвижение кадров; их подготовка и обучение; расстановка и закрепление на местах. Ленинские принципы работы с кадрами исключительно актуальны в настоящее время. Политическая зрелость, реальная, теснейшая связь с массами, знание и понимание их интересов, завоевание их абсолютного доверия, обладание способностью увлечь за собой людей, технологическая грамотность и компетентность в де-

ле организации производства, научное образование, административные способности, добросовестность, твердость и решительность — таковы ленинские требования к кадрам всех отраслей и сфер управления [1, т. 44, с. 497; т. 45, с. 351]. «Политика ведется через людей <...> Никакой политики нельзя провести, не выражая ее в назначении и перемещении» [1, т. 45, с. 123; т. 40, с. 237]. По-прежнему актуальны ленинские советы — уметь находить таланты и каждого приставить к работе на свое место, дать возможность каждому развернуть свои способности во имя интересов дела.

Кадровая политика во всех сферах выступает решающим средством реализации программных целей КПСС, надежным инструментом, который позволяет партии осуществлять политическое руководство обществом, вырабатывать и успешно проводить в жизнь стратегическую линию, отвечающую интересам народа, задачам укрепления и развития социализма [3, с. 77].

Перестройка и решительный сдвиг в развитии АПК, четкая, экономически взаимосвязанная деятельность всех его звеньев, усиление воздействия на него НТП, серьезное улучшение стиля и методов руководства колхозами, совхозами, агропромышленными объединениями и предприятиями в решающей мере определяются тем, насколько быстро и глубоко кадры АПК проникнутся пониманием необходимости революционных перемен, как решительно, энергично и компетентно они будут действовать. Это особенно необходимо в связи с тем, что часть руководителей еще не критически оценивает положение дел, мирится с серьезными недостатками в использовании земли, материальных и трудовых ресурсов, нарушениями технологической дисциплины. Еще сильна инерция старых подходов в кадровой практике: доверие нередко подменяется безоглядной доверчивостью, а по сути — оборачивается бесконтрольностью и всепрощенчеством. Не изжиты еще случаи выдвигания кадров по признакам личной преданности, землячества, родства, кумовства. Работники управленческого аппарата АПК не отвечают материально за ту бесхозяйственность, которую зачастую порождают их непродуманные, экономически не обоснованные решения. Невнимательное отношение к молодым специалистам приводит к большой текучести кадров\*. Важно постоянно сверять кадровую политику с жизнью, ее динамикой и содержанием, непрерывно совершенствовать систему политического, морально-нравственного и профессионального роста кадров.

Ответственные задачи стоят перед огромным корпусом сельскохозяйственных кадров. Страна располагает большим кадровым потенциалом, который призван сегодня глубже осознать новизну и масштабы перемен в связи с реформой в экономике. Следует ускорить реализацию экономических и организационно-правовых мер, связанных с различными аспектами перестройки управления

\* Так, в ряде районов Харьковской области (Золочевском, Готвальдовском, Чугуевском и др.) закрепилось менее половины направленных выпускников вузов.

АПК, с укреплением его органов, колхозов и совхозов руководящими кадрами и специалистами, повышением роли и ответственности последних в развитии сельскохозяйственного производства [5], с закреплением в колхозах, совхозах и других сельскохозяйственных предприятиях работников, занятых в животноводстве [6], дальнейшим улучшением жилищных, коммунально-бытовых и социально-культурных условий жизни сельского населения [7]. На январском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС указывалось на ошибки и просчеты в кадровой работе, различного рода искривления в кадровой политике. Чтобы не допустить подобного в будущем, необходимо извлечь серьезные уроки из прошлого. Кадровая политика во всех сферах и отраслях должна быть по-настоящему современной, неразрывно связанной с ключевыми направлениями борьбы за революционное обновление общества.

Важно своевременно решать назревшие кадровые вопросы, обеспечивать преемственность в руководстве, постоянный приток свежих сил, пополнение руководящих кадров. Каждый участок производства и социальной сферы АПК остро нуждается в обеспечении профессионально компетентными работниками, способными действовать инициативно, с размахом. Определенный опыт в данном направлении уже накоплен в АПК Харьковской области. Ежегодно отбираются группы из числа специалистов, других молодых перспективных работников, способных студентов старших курсов сельхозинститутов. В течение пяти-шести месяцев (а иногда и года) с ними ведется целенаправленная работа, в частности занятия по специальной программе, стажировка в базовых хозяйствах, руководящих органах АПК и т. д. Такая практика позволяет всесторонне изучить достоинства кандидатов на должности руководителей. Вносятся изменения в учебные планы и программы ряда сельскохозяйственных вузов с целью привития студентам управленческих навыков. Всемерно поощряется переход руководителей и специалистов передовых колхозов и совхозов на работу в экономически слабые хозяйства.

Необходимо значительно улучшить формирование и использование резерва руководящих кадров колхозного и совхозного производства, заниматься этим целенаправленно, планомерно, не допуская формализма. В резерв, как диктует опыт, целесообразно включать действительно перспективных, положительно зарекомендовавших себя работников, постоянно развивать их способности, внимательно следить за ростом идейно-политического уровня и деловой квалификации. Недопустима недооценка политической и теоретической подготовки, идейной закалки кадров, важности быстрого преодоления технократического стиля работы. Следует настойчиво преодолевать сложившиеся в кадровой политике застойных лет две противоположные тенденции: несменяемость состава верхних элементов и одновременно необоснованная, порой поспешная, перестановка руководителей колхозов, совхозов, агропромышленных объединений, обслуживающих их предприятий. Замена руководителей колхозов, совхозов, других предприятий

АПК зачастую выступает следствием отсутствия должной принципиальности в их подборе. Еще не изжит субъективизм, слабо или совсем не изучаются деловые и моральные качества выдвигаемых кадров. Медленно преодолеваются препятствия на пути выдвижения молодых перспективных работников. Им не всегда создаются надлежащие условия для труда и быта \*. Особенно недопустима частая сменяемость руководящих кадров в отстающих хозяйствах АПК. Она порождает в трудовых коллективах неуверенность, пассивность, снижает заинтересованность людей в развитии производства. В ряде хозяйств делаются поспешные выводы о неспособности нового руководителя перестроить производство, добиться положительных сдвигов. При этом некоторые вышестоящие инстанции не учитывают объективные трудности тех или иных хозяйств, не считаются с тем, что становление современного руководителя — сложный и относительно длительный процесс.

Стабильность кадров — одна из важнейших предпосылок эффективного руководства — не должна превращаться в кадровый застой. В стабильности особенно нуждается корпус руководителей хозяйств, работников среднего звена, экономистов и бухгалтеров \*\*.

На январском (1987 г.), июньском (1987 г.) Пленумах ЦК КПСС, XIX Всесоюзной партийной конференции остро поставлены вопросы демократизации управления, усиления контроля за деятельностью кадров «сверху» и особенно «снизу», последовательной реализации ленинского требования о том, чтобы работа руководящего состава была открытой для всех, делалась на виду у масс. В данной связи укажем на то большое значение, которое имеют поддерживаемая трудящимися выборность руководителей совхозов, предприятий, цехов, отделов, участков, ферм и звеньев, бригадиров и мастеров, регулярная отчетность избираемых и назначаемых лиц перед трудовыми коллективами и населением об их личном вкладе в перестройку, расширение практики применения конкурсной системы подбора и замещения руководителей и специалистов. Заслуживают внимания и всяческой поддержки предложения о дальнейшей демократизации руководства колхозами и межколхозными объединениями, повышении роли общих собраний колхозников, правлений и ревизионных комиссий колхозов, совершенствовании порядка выборов руководителей хозяйств и их подразделений, расширении структуры органов колхозного

\* Опрос молодых специалистов Харьковской области показал: почти 20 % не удовлетворены условиями труда и быта, что зачастую становится причиной увольнения.

\*\* Опыт свидетельствует, что чем стабильнее кадры руководителей, тем успешнее идут дела на полях и фермах. В АПК Харьковской области 72 чел. возглавляют колхозы по десять и более лет; среди этих хозяйств нет отстающих, но их руководители составляют лишь 1/4 председательского корпуса; остальные меняются довольно часто: только в предыдущей пятилетке подобная участь постигла 72 % председателей. За последние шесть лет сменилось 62 % директоров совхозов, 83 % гл. агрономов и 91 % гл. инженеров хозяйств.

самоуправления (создание советов бригад, советов специалистов, женсоветов, научно-технических обществ и т. п.).

В современных условиях особая требовательность нужна в оценке нравственных качеств сельского руководителя любого ранга. Перестройка необходима для упрочения нравственных основ социалистического общества. Глубокая идейная убежденность, высокая политическая и моральная ответственность за результаты работы, неуклонное следование нормам ленинской этики — требования, с особой остротой предъявляемые сегодня к кадрам всех отраслей. Они призваны служить образцом идейной стойкости, неукоснительного соблюдения партийной и государственной дисциплины, верности слову, честности, порядочности, неподкупности, скромности, нетерпимости к любым отклонениям от норм социалистической морали. В среде руководящих кадров нередко еще встречаются люди недобросовестные, непорядочные, злоупотребляющие служебным положением. Около 30 % от общего числа сменившихся за пять лет руководителей хозяйств были освобождены от должности за безнравственные проступки. В принципиальной и целеустремленной работе с кадрами необходимо без колебаний освобождаться от всякого рода приспособленцев, карьеристов, конъюнктурщиков, тех, кто компрометирует звание руководителя стяжательством, хозяйственным обрастанием, пьянством, моральной нечистоплотностью. Решительно должны пресекаться любые проявления протекционизма, семейственности, кумовства, выдвижения работников по признакам землячества и личной преданности. Практика показывает, что нередко еще факты увода от ответственности проваливших дело или запятнавших себя руководителей. Их неблагоприятные проступки зачастую рассматриваются «в узком кругу», истинные причины освобождения того или иного лица от должности не указываются, предпринимаются попытки зажима критики, прямого или косвенного преследования за нее. Надо со всей твердостью противостоять подобным действиям, от кого бы они ни исходили.

Усиление требовательности к нравственным качествам руководящих работников АПК требует серьезных коррективов в проведении с ними идейно-воспитательной работы. В нынешних условиях ее должны отличать единство слова и дела, тесное сопряжение с общественной практикой, полный и точный учет реального состояния дел, возросших духовных запросов людей, близость к ним, правдивость, аргументированность и конкретность. Положительный эффект может дать правильное проведение аттестации руководителей и специалистов АПК как средства всесторонней оценки их профессиональной подготовленности, умения организовать труд коллектива, определить наиболее оптимальные пути достижения высоких конечных результатов [8]. Улучшению воспитания кадров способствуют систематические собеседования с ними в аппарате партийных и управленческих органов. Серьезный, заинтересованный разговор поможет руководителям увидеть

положительные стороны и недостатки их деятельности, повысить требовательность к себе, развить чувство ответственности.

Существенное значение приобретает четкое правовое регулирование полномочий и форм деятельности руководителей и специалистов колхозов, совхозов и других предприятий, а также органов управления АПК в связи с требованиями партии о необходимости укрепления правовых основ перестройки управления экономикой страны. Уже предприняты в данном направлении первые шаги — принятие законов о государственном предприятии (объединении) и о кооперации, утверждение Примерного Устава колхоза, пересмотр многих ведомственных актов. Действующие должностные инструкции, регулирующие управленческий труд, устарели и не отвечают требованиям перестройки. В основе таких документов должны быть конкретные функции управления, которые обязан выполнять и нести за полученные результаты персональную ответственность каждый работник системы АПК. При этом значительную часть полномочий следует передать нижестоящим по уровню звеньям. Такое положение обеспечит децентрализацию управления, развитие инициативы и возрастание ответственности, явится одной из эффективных форм углубления демократизации управления.

Совершенствование кадровой работы неразрывно связано с четким функционированием системы постоянной учебы работников АПК всех уровней и по всем направлениям. Особую роль приобретает повышение уровня экономических знаний кадров как неотъемлемое условие радикальной перестройки управления, умения руководить экономическими методами в обстановке демократии и широкой гласности. В настоящее время уже определены и действуют Основные направления повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы АПК [9]. Требуется постоянное обновление знаний кадров, повышение их квалификации, расширение идейно-политического, научно-технического и экономического кругозора. Очень важно сейчас, чтобы руководители и специалисты знали теорию управления, социологию и психологию общения, владели вычислительной техникой, без чего невозможно эффективно использовать новейшие достижения НТП, грамотно хозяйствовать, умело управлять. Учебу, постоянную работу над собой необходимо рассматривать как *прямую обязанность* каждого руководителя, а не как личное дело, зависящее от его воли. Актуальным направлением в системе учебы кадров АПК представляется освоение ими экономических методов хозяйствования, которые обеспечивают внедрение хозяйственного и внутрихозяйственного расчета и коллективного подряда в деятельность каждого предприятия (объединения) и его подразделений. Целесообразно, чтобы все без исключения руководители и специалисты, рядовые работники АПК до тонкостей усвоили новый экономический механизм хозяйствования. С этой целью важно систематически ориентировать программы и формы обучения на повышение экономической эффективности хозяйствования, успешную реа-

лизацию установленных планов производства, закупок и переработки сельскохозяйственной продукции. Большое значение в системе учебы приобретают обстоятельная пропаганда всего ценного, что дает практика АПК, широкая гласность в поддержке и распространении малейших крупиц полезного опыта, ростков нового.

**Список литературы:** 1. Ленин В. И. Полн. собр. соч. 2. Материалы XXVII съезда КПСС. М., 1986. 3. Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 27—28 января 1987 г. М., 1987. 4. Резолюции XIX Всесоюзной конференции КПСС// Коммунист. 1988. № 10. 5. О дальнейшем укреплении колхозов и совхозов руководящими кадрами и специалистами, повышении их роли и ответственности в развитии сельскохозяйственного производства: Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 24 мая 1982 г. № 438//СП СССР. 1982. № 17. Ст. 94. 6. О дополнительных мерах по закреплению в колхозах, совхозах и других сельскохозяйственных предприятиях работников, занятых в животноводстве: Постановление ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 24 мая 1982 г. № 436//СП СССР. 1982. № 17. Ст. 92. 7. О мерах по дальнейшему улучшению жилищных, коммунально-бытовых и социально-культурных условий жизни сельского населения: Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 24 мая 1982 г. № 437//СП СССР. 1982. № 17. Ст. 93. 8. О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи: Постановление Совета Министров СССР от 26 июля 1973 г. № 590//СП СССР. 1973. № 18. Ст. 103. 9. О дальнейшем совершенствовании повышения квалификации руководящих кадров и специалистов системы агропромышленного комплекса: Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 3 января 1985 г. № 4//СП СССР. 1985. № 3. Ст. 15.

*Поступила в редколлегию 12.02.88*

*В. Н. ДЕМЬЯНЕНКО, д-р юрид. наук*

Саратов

## **ГОСУДАРСТВО И КОЛХОЗЫ**

---

На Четвертом Всесоюзном съезде колхозников отмечалось, что кооперация, как и любая другая форма хозяйствования, не может и не должна находиться вне сферы государственного воздействия. Для этого есть надежные экономические инструменты — налогообложение, кредитная политика, система договоров с кооперативами, воздействие на их деятельность через госзаказы. И, конечно, на кооперативы в полной мере распространяется действующее законодательство по вопросам охраны труда, техники безопасности, социального обеспечения, защиты природной среды [9, с. 32]. Центральные и местные государственные органы несут ответственность за соблюдение положений Закона СССР от 26 мая 1988 г. «О кооперации в СССР» [3, 1988, № 22, ст. 355] и принятого в соответствии с ним Примерного Устава колхоза [13, 1988, № 49], руководствуются ими при принятии нормативных документов, связанных с практической деятельностью кооперативов, строят свои отношения с ними в соответствии с названными Законом и Уста-