ликвидацию неграмотности и малограмотности среди взрослого населения, способствовали приобщению всех поколений сельского населения к культурным достижениям страны, содействовали подготовке кадров специалистов. Антирелигиозная деятельность культурно-просветительских учреждений была неконструктивной и менее успешной.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Фролов, А. А.** «Культурная революция» в СССР: идеология, практика, результаты (1920–1930-е годы) [Электронный ресурс] / А. А.Фролов, С. И. Аксёнов // Революция и эволюция: модели развития в науке, культуре, обществе. – 2019. – № 1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kulturnaya-revolyutsiya-v-sssr-ideologiya-praktika-rezultaty-1920-1930-e-gody. – Дата доступа: 11.06.2022.

2. XII съезд РКП(б). Стенографический отчет. – Москва: Красная новь, 1923. – 705 с.

3. Государственный архив общественных объединений Могилевской области (ГАООМО). – Ф. 9. Оп. 4а. Д. 16.

4. Государственный архив общественных объединений Могилевской области (ГАООМО). – Ф. 9. Оп. 12. Д. 7.

5. Государственный архив общественных объединений Могилевской области (ГАООМО). – Ф. 9. Оп. 10а. Д. 28.

6. Государственный архив общественных объединений Могилевской области (ГАООМО). – Ф. 9. Оп. 10а. Д. 141.

7. Государственный архив общественных объединений Могилевской области (ГАООМО). – Ф. 9. Оп. 12а. Д. 2.

8. Учреждение Государственный архив Витебской области (УГАВО). – Ф. 6577. Оп. 1. Д. 423.

9. Учреждение Государственный архив Витебской области (УГАВО). – Ф. 9. Оп. 4а. Д. 2.

10. Канфесіі на Беларусі (канец XVIII – XX ст.) / В. В. Грыгор’ева [і інш.]; навук. рэд. У. Ш. Навіцкі. – Мінск: Экаперспектыва, 1998. – 337 с.

УДК 94(476):331.108

***І. А. Пушкін***

# ПАДБОР КАДРАЎ НА ПАСАДЫ КІРАЎНІКОЎ У ПРАМЫСЛОВАСЦІ САВЕЦКАЙ БЕЛАРУСІ Ў 1970–1985 ГГ.

**Анатацыя.** Аналізуецца сістэма падбору кадраў на кіруючыя пасады ў прамысловасці БССР у 1970–1985 гг. Адзначаны станоўчыя і адмоўныя асаблівасці. Зроблены высновы, што ў сацыяльным абліччы кіруючых кадраў у 1970–80-я гг. адзначаюцца тэндэнцыі рэгіяналізацыі працэсаў сацыяльнага рэкрутавання адказных работнікаў і ўзмацнення самадастатковасці мясцовых кадравых рэсурсаў для папаўнення складу кіруючых работнікаў; спробы выправіць становішча ў эканоміцы шляхам падбору і змяняльнасці кадраў ва ўмовах існавання савецкай эканамічнай сістэмы не прынеслі чаканага выніку.

**Ключавыя словы**: БССР, Савецкая Беларусь, кадры, кіруючыя кадры, эканоміка.

Фарміраванне кадравага патэнцыялу Савецкай Беларусі (БССР) цалкам залежыла ад палітыкі кіруючых органаў СССР. Склад кіраўнікоў фарміраваўся адміністратыўным шляхам пры мінімальным (фармальным) удзеле грамадскасці ў выглядзе прафсаюзаў. Роля і значэнне КПСС (КПБ) у справе падрыхтоўкі, фарміравання і кіраванні кадрамі ў 1970–80-х гг. раскрыты ў шэрагу публікацый савецкіх даследчыкаў. Галоўным у іх было тое, што задачы, якія ставіліся перад кадравым складам, былі падпарадкаваны не законам развіцця эканомікі, а фарміраванню новага сацыялістычнага ладу пад кіраўніцтвам кампартыі [1–3]. Склад партыйна-савецкага кіраўніцтва і яго роля ў развіцці эканомікі, сістэма падрыхтоўкі кадраў СССР і БССР закрануты ў абагульняючых працах, якія з’явіліся ў апошнія дзесяцігоддзі [4–6]. Аналізуюцца пралікі і недахопы ў кадравай палітыцы Савецкай Беларусі [7–11], але не ў поўным аб’ёме ўсебакова даследаваны пытанні падбору кадраў на кіруючыя пасады і якасны склад кадравага патэнцыялу.

Пачатак 1970-х гг. адзначаны тым, што палітбюро ЦК КПСС упарадкавала сістэму падбору кіруючых кадраў і кантролю за імі на ўсіх узроўнях, прыняўшы 29.07.1971 г. пастанову «Аб наменклатуры пасад ЦК КПСС». Бюро ЦК КПБ 14.01.1972 г. прыняло адпаведную пастанову на рэспубліканскім узроўні. У яе выкананне была зацверджана наменклатура пасад на абласным, гарадскім і раённым узроўнях. Існаваў наступны парадак разгляду кадравых пытанняў у абласных камітэтах (АК) КПБ: а) кандыдатуры на пасады, якія ўваходзілі ў асноўную і ўліковую наменклатуру ЦК КПБ, прапаноўваліся загадчыкамі адпаведных аддзелаў абкамаў сакратарыяту АК КПБ. Пасля ўсхвалення сакратарыятам пытанне выносілася на абмеркаванне бюро АК, далей у абкам запрашаліся кандыдаты на пасаду для размовы, пасля гэтага аддзелы рыхтавалі паперы для разгляду ў ЦК КПБ; б) кандыдатуры на пасады, якія ўваходзілі ў асноўную і ўліковую наменклатуру АК КПБ (кадры, што не зацвярджаліся ў ЦК КПБ), падбіраліся гаркамамі (ГК) і райкамамі (РК) кампартыі або абласнымі ведамствамі і арганізацыямі, затым падаваліся прапановы ў АК КПБ. Загадчыкі аддзелаў АК вывучалі матэрыялы і дакладалі свае высновы сакратарам АК. Пры станоўчым рашэнні ў абкаме загадчыкі аддзелаў перадавалі ўказанні ГК і РК весці размовы з кандыдатамі і афіцыйна выходзіць з прапановамі ў АК КПБ [12, арк. 58–59]. Такім чынам, падбор кіруючых кадраў ажыццяўляўся на аснове так званых «аб’ектывак» і «гутарак» па інстанцыі. У выніку, калі кандыдат аказваўся не на сваім месцы, ніхто персанальна не нёс за гэта адказнасць, бо была калектыўная думка. У кандыдата найперш вызначалася такая якасць, як адданасць і вернасць справе партыі, а, па сутнасці, таму, хто запрашаў на службу. Прафесіяналізм таксама быў патрэбен, але ён адыходзіў на другі план [13, с. 70]. Прынцыповае значэнне надавалася прыцягненню да актыўнай дзяржаўнай, грамадскай і гаспадарчай працы жанчын. Аднак колькасць іх на адказных пасадах была нязначнай.

Адметнасцю кадравай палітыкі ў прамысловасці стала тое, што яе вызначала кіраўніцтва КПСС, а рэалізоўвала на практыцы кіраўніцтва міністэрстваў і ведамстваў. Рэгіянальным партыйным камітэтам па вертыкалі, разам з абласнымі, гарадскімі і раённымі выканкамамі на сваім узроўні, адводзілася роля падбору кадраў для прамысловасці і абавязковае іх узгадненне з вышэйстаячымі органамі. Напрыклад, у адпаведнасці з наменклатурай пасад па прамыслова-транспартнаму аддзелу Гомельскага абкама зацвярджаліся і вызваляліся рашэннем: ЦК КПСС па ўзгадненню з АК КПБ – дырэктар «Гомсельмаша», начальнік аб'яднання нафтаздабываючай прамысловасці «Беларуснафта»; ЦК КПБ – 31 кіраўнік (з іх толькі 19 па ўзгадненню з АК КПБ); непасрэдна абкамам КПБ – 62 дырэктары і кіраўнікі [14, арк. 177–183].

Непасрэдна на прамысловых прадпрыемствах усталявалася наступная практыка ў падборы і расстаноўцы кадраў. Па рэкамендацыі парткама складалася намэнклатура пасад для ўзгаднення цэхавымі партарганізацыямі і парткомамі заводаў на вылучэнне кандыдатур на кіруючыя пасады. На парткамах узгадняліся пасады ад намесніка і начальніка ўчастка да начальніка аддзела або вытворчасці. Круг пасад работнікаў ад старшага майстра і ніжэй ўзгадняўся з начальнікам цэха, сакратаром партыйнай арганізацыі, старшынёй цэхавага камітэта прафсаюза і сакратаром камсамольскай арганізацыі цэха, а затым, адпаведна, кіраўніцтвам завода [15, арк. 74]. Такі парадак, у ідэале, даваў магчымасць пазбегнуць суб'ектывізму ў дачыненні да кадраў, забяспечваў планамернае выкарыстанне работнікаў завода.

У 1970–1985 гг. рэгіянальныя партыйныя органы ў асноўным паспяхова праводзілі падбор кадраў. Паляпшаўся якасны склад кіраўнікоў вытворчасці. Заводы, фабрыкі і будаўнічыя арганізацыі ўзначальвалі, як правіла, добрыя арганізатары, якія ў большасці сваёй мелі інжынерна-тэхнічную падрыхтоўку і практычны вопыт. Але нярэдка пры вылучэнні работнікаў не прымаліся да ўвагі іх дзелавыя якасці. У выніку ў ролі кіраўнікоў з'яўляліся непадрыхтаваныя, безыніцыятыўныя работнікі ці асобы, якія не карысталіся аўтарытэтам, часам скампраметаваўшыя сябе ў мінулым.

Не лепшым чынам праводзілася праца з падборам кадраў на пасады намеснікаў кіраўнікоў прадпрыемстваў, упраўленняў і ўстаноў. Па характары сваёй працы большасць з іх займаліся пытаннямі забеспячэння вытворчасці. Пры гэтым некаторыя праяўлялі «высокія дзелавыя», але зусім не высокія «маральныя якасці» [15, арк. 53–54]. На той час лічылася, што замяніць такіх людзей вельмі няпроста без шкоды для вытворчасці, прынамсі ў першы перыяд.

Сур'ёзнай праблемай заставаўся падбор кадраў сярэдняга звяна, мела месца іх значная змяняльнасць, што адмоўна адбівалася на выніках практычнай працы. Павольна вырашаліся пытанні замены работнікаў, якія не спраўляліся са сваімі абавязкамі, дапускалася прызначэнне на інжынерна-тэхнічныя пасады асоб, якія не мелі спецыяльных ведаў. На прадпрыемствах часта замена работнікаў уяўляла механічную перастаноўку кадраў і не давала жаданага

выніку. Вядомы шматлікія факты перамяшчэння з адной кіруючай пасады на іншую асоб, якія не здолелі паспяхова выконваць прафесійныя абавязкі і скампраметавалі сябе. Не была вырашына праблема ашуканства і крадзяжоў у асяродку кіруючых кадраў [10, 11].

Ад мясцовых партыйных органаў увесь час патрабавалі праяўляць высокую «палітычную пільнасць» пры падборы і прызначэнні работнікаў на адказныя пасады. Узмацняўся партыйны кантроль за працай усіх кадраў. Так, напрыклад, на пасяджэнні сакратарыята Віцебскага АК КПБ прынялі рашэнне катэгарычна забараніць ГК і РК КПБ рабіць перастаноўку кадраў кіраўнікоў і спецыялістаў без адпаведнай па якасці замены і без узгаднення з абласнымі ведамствамі і арганізацыямі [16, арк. 121, 152].

У сацыяльным абліччы кіруючых кадраў у 1970–80-я гг. адзначаецца тэндэнцыя рэгіяналізацыі працэсаў сацыяльнага рэкрутавання адказных работнікаў, а таксама тэндэнцыя да ўзмацнення самадастатковасці мясцовых кадравых рэсурсаў для папаўнення складу кіруючых работнікаў і іншых спецыялістаў. Калі ў 1940–50-х гг. працэс узнаўлення кадраў істотна карэктаваўся цэнтрам (рэгуляванне адбору, масавыя перамяшчэнні і мабілізацыя работнікаў), цяпер працэсы іх станаўлення набылі пэўную аўтаномнасць, быў запушчаны механізм самаразвіцця. У 1970-я гг. асноўныя кіруючыя кадры сталі паступова рэкрутаваць з гарадскіх, а не сельскіх жыхароў. Адукацыя, а не класавая прыналежнасць, стала адыгрываць вырашальную ролю пры заняцці адказных пасад. Таму ў 1980-я гг. менавіта прадстаўнікі інтэлігенцыі, у большасці сваёй тэхнічнай, сталі пераважаць у складзе кіруючых кадраў дзяржаўных і гаспадарчых структур. Далейшае павялічэнне долі тэхнічнай інтэлігенцыі на наменклатурных пасадах, якое насіла аб'ектыўны і заканамерны характар, прыводзіла да неабходнасці перабудовы самой сістэмы ўзаемаадносін палітычнай эліты і кіруючых работнікаў усіх узроўняў. Нягледзячы на тое, што ўлада спрабавала шляхам прадастаўлення розных ільгот і прывілеяў забяспечыць прадстаўнікам наменклатуры і тэхнічнай інтэлігенцыі больш высокі ўзровень жыцця, інтарэсы палітычнай эліты і гэтых слаёў насельніцтва ўсё больш разыходзіліся [17, с. 14–16; 18, с. 9–14], што яскрава праявілася пры распадзе СССР.

Такім чынам, спробы выправіць становішча ў эканоміцы шляхам падбору і змяняльнасці кадраў ва ўмовах існавання савецкай эканамічнай сістэмы не прынеслі чаканага выніку. На адказных пасадах як у сферы дзяржаўнага кіравання, так і ў прамысловасці пераважалі асобы сталага веку. Выразна прасочвалася нізкая змяняльнасць кіруючых кадраў, у асноўным па гарызанталі, што істотна перашкаджала абнаўленню кадравага патэнцыялу і развіццю эканомікі БССР. Прынцып «стабільнасці кадраў» прыводзіў да таго, што мясцовыя кіраўнікі з часам сталі паўнаўладнымі гаспадарамі ва ўстановах і аб'ектах гаспадаркі, якімі кіравалі. Стварэнне цесных сувязяў унутры наменклатуры, з аднаго боку, прыводзіла да фактычнай беспакаранасці мяс-

цовых кіраўнікоў, з другога – ўваходзіла ў супярэчнасць з аб’ектыўнымі заканамернасцямі развіцця савецкага грамадства. З 1985 г. у сувязі з правядзеннем палітыкі «паскарэння і перабудовы» спрабавалі шляхам вылучэння на кіруючыя пасады новых работнікаў правесці працэс «амаладжэння» кадравага патэнцыяла краіны, але гэтага не адбылося таму, што сістэма рэалізацыі кадравай палітыкі заставалася ранейшай.

У выніку правадзімай кадравай палітыкі да сярэдзіны 1980-х гг. у БССР склаўся ўстойлівы тып савецкай палітычнай і гаспадарчай эліты, які характарызуецца стабільнымі прапорцыямі асноўных яе кампанентаў. У эвалюцыі эліты прысутнічала пэўная скіраванасць да павелічэння ў яе складзе долі выхадцаў з вобласці пражывання, з сем’яў рабочых і служачых, з гарадскіх паселішчаў. Гэтая тэндэнцыя засталася незавершанай, патэнцыял яе эвалюцыі не быў вычарпаны, паколькі працэсы ўрбанізацыі хоць і замарудзіліся, але не завяршыліся. Асаблівасці палітычнай сітуацыі ў краіне спрыялі штучнаму захаванню такога тыпу кіраўнікоў, які страчваў сваю актуальнасць. Фактар адукацыі стаў адным з найважнейшых пры фарміраванні аблічча эліты і кадравай палітыкі КПСС (КПБ) і савецкага ўрада ў цэлым.

## СПІС ВЫКАРЫСТАНАЙ ЛІТАРАТУРЫ


1. **Петровичев, Н. А.** Возрастание руководящей роли КПСС и вопросы организационно-политической работы / Н. А. Петровичев. – Москва : Политиздат, 1982. – 255 с.
2. **Пронин, И. И.** Руководящие кадры: подбор, расстановка и воспитание / И. И. Пронин. – Москва : Мысль, 1981. – 224 с.
3. **Разумов, Е. З.** Проблемы кадровой политики КПСС / Е. З. Разумов. – Москва: Политиздат, 1983. – 192 с.
4. Гісторыя Беларусі: у 6 т. Т. 6. Беларусь у 1946–2009 гг. / Л. Лыч [і інш.]; рэдкал.: М. Касцюк (гал. рэд.). – Мінск: Современная школа, Экоперспектива, 2011. – 728 с.
5. Гісторыя беларускай дзяржаўнасці ў канцы XVIII – пачатку XXI ст.: у 2 кн. / М. У. Смяховіч [і інш.]; рэдкал.: А. А. Каваленя [і інш.]. – Мінск: Беларус. навука, 2012. – Кн. 2. – 654 с.
6. История белорусской государственности: в 5 т. Т. 5. Национальная государственность на переломе эпох (вторая половина XX – начало XXI в.) / А. А. Коваленя [и др.] ; отв. ред. Н. В. Смехович. – Минск : Беларус. навука, 2020. – 759 с.
7. **Агееў, А. Р.** Антыкарупцыйныя аспекты кадравай палітыкі ў прамысловасці БССР у 1956–1970 гг. / А. Р. Агееў // Кадравая і антыкарупцыйная палітыка як фактары развіцця грамадзянскай супольнасці: зб. навук. прац Міжнар. навук.-практ. канф., Магілёў, 24–25 мая 2018 г. / Уклад. І. А. Пушкін; Ю. М. Бубнаў; рэдкал.: Ю. М. Бубнаў (адк. рэд.) [і інш.]. – Магілёў, 2018. – С. 54–59.
8. **Агееў, А.** Карупцыйныя праявы на прамысловых прадпрыемствах усходніх рэгіёнаў БССР у 1956–1970 гадах і меры іх прадухілення / А. Р. Агееў // Карупцыйныя рызыкі кадравага патэнцыяла Беларусі: зб. навук. арт. / Уклад. Ю. М. Бубнаў, І. А. Пушкін; рэдкал.: Ю. М. Бубнаў (адк. рэд.) [і інш.]. – Магілёў, 2019. – С. 21–31.
9. **Бубнов, Ю. М.** Социологические очерки мздоимства / Ю. М. Бубнов. – Минск: БГУ, 2010. – 256 с.
10. **Пушкін, І. А.** Дэвіянтныя паводзіны кіруючых кадраў БССР ва ўмовах савецкай эканамічнай мадэрнізацыі (1970–1980-я гг.) / І. А. Пушкін // Беларусь у кантэксце еўра-

пейскай гісторыі: асоба, грамадства, дзяржава: зб. навук. арт. / ГрДУ імя Янкі Купалы ; рэдкал.: А. А. Каваленя (гал. рэд.), І. Ф. Кітурка (гал. рэд.) [і інш.]. – Гродна, 2021. – С. 243–247.

11. **Пушкін, І. А.** Неправамерныя дзеянні пасадавых асоб Савецкай Беларусі ў 1970–1980-я гг. / І. А. Пушкін // Правовая культура в современном обществе: сб. науч. ст.; редкол.: И. А. Демидова (отв. ред.) [и др.]. – Могилев, 2022. – С. 519–524.

12. Запіска аддзела арганізацыйна-партыйнай працы Гомельскага АК КПБ // Дзяржаўны архіў грамадскіх аб'яднанняў Гомельскай вобласці (ДАГАГом). – Ф. 144. Воп. 140. Спр. 8.

13. **Барвінок, К. І.** Кадравая палітыка ў сістэме МУС Беларусі ў 60–80-х гадах ХХ ст. / К. І. Барвінок, І. А. Саракавік // Весці НАНБ. Сер. гуманітарных навук. – 2005. – № 4. – С. 69–75.

14. Наменклатура пасад, работнікі якіх зацвярджаюцца і вызваляюцца рашэннем бюро АК КПБ // Дзяржаўны архіў грамадскіх аб'яднанняў Гомельскай вобласці (ДАГАГом). – Ф. 144. Воп. 137. Спр. 10. Арк. 177–183.

15. Пратакол пленума Магілёўскага абкама КПБ ад 04.07.1972 г. // Дзяржаўны архіў грамадскіх аб'яднанняў Магілёўскай вобласці (ДАГАМог). – Ф. 9. Воп. 149. Спр. 3.

16. Пратакол пасяджэння сакратарыята Віцебскага АК КПБ ад 16.04.1974 г. // Дзяржаўны архіў Віцебскай вобласці (ДАВО). – Ф. 1-п. Воп. 130. Спр. 76.

17. **Федоров, А. В.** Кадровая политика СССР в период внутри- и внешнеполитического развития в 1970–1980-х гг. / А. В. Федоров // Сборник трудов молодых ученых МПИ ФСБ России: сб. тр. – Москва, 2004. – Вып. 3. – С. 12–19.

18. **Федоров, А. В.** Кадровая политика СССР на завершающем этапе индустриальной модернизации (конец 1950–1980-е гг.): автореф. дис. … канд. ист. наук: 07.00.02 / А. В. Федоров. – Москва, 2005. – 16 с.

УДК 63.3(04)

***Я. Г. Риер***

# ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКАЯ ЦИВИЛИЗАЦИЯ В СРЕДНИЕ ВЕКА

**Аннотация.** В Западной Европе с середины I до середины II тыс. сформировалось общество, основанное на римских формах собственности, германских дружинных порядках, породивших в совокупности систему разделения властей со специфическими правовыми нормами, способствовавшими динамичному экономическому развитию.
**Ключевые слова**: Западная Европа, частное право, аллоды, сеньории, свободные города.

Для средневековой истории Западной Европы было характерно движение в одном направлении, по разным, но постепенно сходящимся путям. Прежде всего это относится к северо-западной части континента: Северной Франции, Северо-Западной Германии, Англии. Здесь были сходные природные условия для развития близких форм земледелия и животноводства, удобные речные коммуникации и морские порты, что способствовало развитию сельского хозяйства, затем городов и экономических связей.