

Роман Подкур

Институт истории Украины НАН Украины

Первый секретарь Винницкого обкома партии П.П.Козырь в формировании и функционировании областной управленческой сети

Жизненный путь и стиль руководства Козыря

Павел Пантелеевич Козырь родился в крестьянской семье в декабре 1913 года в с. Желтое Верхне-Днепровского уезда Екатеринославской губернии (теперь Пятихатский район Днепропетровской области). После окончания семилетки в 1931 г. комсомольца Козыря направили на учебу в Нежинский техникум советского строительства и права, окончив первый курс которого, он перевелся в Харьковский институт педпрофобразования. Но продолжить учебу не удалось. Козырь уехал в Пятихатки, где в октябре 1932 г. начал трудиться заведующим сектором местного радиовещания. С мая 1933 г. по январь 1934 г. Козырь работал инструктором и управляющим Пятихатским филиалом «Вукоопспилки», заведующим парткабинетом Пятихатского райкома партии. Затем три месяца отработав литературным сотрудником районной газеты, получил новую должность ответственного секретаря политотдельской газеты Пятихатской МТС. В феврале 1935 г. стал ответственным редактором газеты «За советский азот» г. Днепродзержинска, где получил определенный опыт организационной работы.

В ноябре 1935 г. Козыря призвали на военную службу, направив в 18 кавалерийский полк НКВД Туркестанского пограничного округа. Такие подразделения использовались в борьбе с местными повстанцами («басмачами» по советской терминологии). Очевидно, что социальное происхождение, политическая преданность и определенный опыт организационной работы стали определяющими факторами для

направления Козыря в эту военную часть. За особые заслуги в охране государственной границы его наградили почетной грамотой Туркменского ЦИК, избрав делегатом на Чрезвычайный съезд Советов Туркменской ССР (1936 г.).

Служба в войсках НКВД открывала широкие перспективы, чем он воспользовался после демобилизации, поступив в сентябре 1937 г. в Ашхабадскую правовую школу НКЮ ТССР. Но долго не проучился, поскольку в апреле 1938 г. его назначили заместителем ответственного редактора республиканской газеты «Комсомолец Туркменистана» учиться не пришлось. Через пять месяцев Козырь стал заведующим отделом комсомольских органов ЦК ЛКСМ Туркменистана. Он был типичным выдвиженцем периода «кадровой революции», осуществлявшейся в ходе руководимого Сталиным «большого террора». Недаром в декабре 1939 г. его избрали первым секретарем Ашхабадского обкома комсомола.

В годы войны Козырь ничем себя не проявил, его карьерный рост замедлился. Его мобилизовали в августе 1941 г. и назначили помощником начальника политотдела по комсомольской работе 58 стрелкового корпуса. С мая 1943 г. он получил повышение - стал инструктором по организационно-партийной работе этого корпуса в составе группы советских войск в Иране. В октябре 1945 г. демобилизовался в звании капитана и среди других работников – выходцев с Украины был отправлен в республику.

В ноябре 1945 г. его избрали вторым секретарем Крыжопольского райкома партии Винницкой области. В характеристике по результатам месячной работы, подписанной секретарем Винницкого обкома Жуковским 28 декабря 1945 г., указывалось, что Козырь быстро «ознакомился с возложенными на него обязанностями. Энергично взялся за улучшение политической работы среди населения, организовал проверку состояния животноводства в колхозах». Вывод был однозначным – по политическим и деловым

характеристикам П.Козырь справится с работой второго секретаря Крыжопольского райкома¹.

Козырь начал с налаживания контактов с низовыми парторганизациями, требуя регулярного проведения партсобраний в колхозах, активного участия в них коммунистов. За год он создал 10 политшкол и партшколу, лично обучая коммунистов. Такая деятельность способствовала знакомству с районными работниками, налаживанию деловых отношений. С точки зрения областного руководства Крыжополь становился одним из передовых районов. Во всяком случае, к 15 октября 1946 г. план посева озимых район выполнил на 87,5%, а хлебосдачи на 48,5%. Секретарь Винницкого обкома КП(б)У В.Нижник отметил, что такие показатели являлись результатом большой партийно-организаторской работы Козыря².

Его выдвинули на должность первого секретаря райкома КП(б)У, отмечая в характеристике хороший уровень политического развития, идеологическую выдержанность, моральную устойчивость, дисциплинированность, энергичность, и «способность к партийной организаторской работе, живой, оперативной помощи низовым организациям»³. В декабре 1946 г. по рекомендации бюро обкома Козыря избрали первым секретарем Ситковецкого райкома.

Следует отметить, что реализация Козыря на партработе проходила в условиях послевоенного голода. Тяжелое экономическое состояние колхозов, засуха, низкий уровень агрокультуры не брались во внимание руководством СССР при проведении хлебозаготовок с урожая 1946 г. План сдачи хлеба Украине повысили с 340 млн. пудов до 362 млн. 750 тыс. пудов⁴. Выполняя его, местный партийно-государственный аппарат изымал необходимый для выживания крестьян хлеб. Причем, чем выше был процент выполнения хлебосдачи, тем успешнее складывалась карьера руководителя. Для

¹ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.5.

² ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.6-7.

³ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.6-7.

⁴ Голод в Україні. 1946-1947. Документи та матеріали. – К.,1996. – С.9.

Крыжопольского района результатом деятельности районных руководителей, в том числе Козыря, стало количество голодающего населения: 1420 чел. опухших от голода на 1 марта 1947 г., 4914 чел. на 27 марта 1947 г., 6780 чел. на 1 апреля 1947 г. Это самое большое число опухших в районе во всей области. К примеру в Ситковецком районе, куда Козырь перешел первым секретарем райкома, количество опухших несоизмеримо меньше: 156 чел. на 1 марта 1947, 401 - на 27 марта 1947 г., 638 - на 1 апреля 1947 г.⁵

Значит, Козырь не останавливался ни перед чем, пренебрегая даже человеческой жизнью, чтобы выполнить государственные планы. Это показала его дальнейшая деятельность. В 1947 г. Ситковецкий район досрочно, 5 сентября, выполнил планы по хлебозаготовке (на 104,5%), развитию животноводства, посеву озимых⁶. За это в 1948 г. Козыря наградили орденом Трудового Красного Знамени. Первый секретарь Винницкого обкома М. Стахурский причины успеха увидел в «правильном распределении партийных сил и направлении внимания районной организации на укреплении основного звена района - сельского хозяйства». Специально отмечалось, что из 382 коммунистов 135 работали непосредственно в колхозах⁷. Видимо, Козырь нравился Стахурскому, который отмечал его стремление «к повышению идейно-политического уровня и чтению художественной литературы». Наверное, Козырь был одним из немногих секретарей райкомов, которые читали художественную литературу: в характеристике указывалось, что он прочел «Молодую гвардию» А.Фадеева и ряд рассказов и повестей Короленко⁸.

В декабре 1948 г. Козыря избрали первым секретарем Могилев-Подольского горкома партии. Тогда в области существовало только два горкома – Винницкий и Могилев-Подольский. Этот пост открывал дорогу в «областную элиту». Через два года, в декабре 1950 г. Козыря с блестящей рекомендацией Винницкого обкома отправили в Москву на двухгодичные Ленинские курсы при ЦК КПСС. Наконец появилась

⁵ ДАВО. Ф.П-136. Оп.13. Д.129. Л.124,133.

⁶ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.14.

⁷ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.14.

⁸ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.10.

возможность получить более систематическое образование. Вернувшись с учебы, в январе 1953 г. Козырь стал редактором областной газеты «Винницкая правда». Это было довольно странное назначение. Но вместо Стахурского на посту первого секретаря обкома был Н. Бубновский, который до перемещения Стахурского в 1951 г. неоднократно спорил с ним по кадровым вопросам. Очевидно, Бубновский считая Козыря креатурой Стахурского, решил присмотреться к нему. Весь 1953 г. Козырь вел себя со всеми подчеркнуто лояльно, наладив хорошие отношения с руководителями разного уровня. Это отмечалось в подписанной Бубновским характеристике-представлении Козыря на должность секретаря Винницкого обкома партии.⁹ За стандартными формулировками скрывалось признание Козыря не только как организатора, но и человека сумевшего бесконфликтно влиться в среду областных руководителей.

В январе 1954 г. Козыря избрали секретарем Винницкого обкома партии¹⁰. В апреле того же года Бубновского назначили секретарем ЦК КПУ, а первым секретарем Винницкого обкома избрали заведующего сельскохозяйственным отделом ЦК КПУ П. Дорошенко. Основной задачей нового руководителя стало совершенствование организации сельскохозяйственного производства. На совещаниях, пленумах он жестко требовал выполнения государственных планов, пресекал попытки секретарей райкомов и председателей райисполкомов уменьшить плановые показатели сдачи сельхозпродукции. На пленуме обкома 7-8 июля 1954 г. заявил: «Некоторые товарищи до этого времени считают, что госзакупки это что-то похожее до децентрализованных заготовок, то есть добровольное дело. Хочет колхоз продает, хочет - нет. Это неправильно. В этом наше несчастье. Если мы и дальнейшем будем воспитывать председателей колхозов, то мы и с хлебом окажем в таком же состоянии»¹¹.

Но Дорошенко как первый секретарь обкома не смог установить отношения с другими областными руководителями. Многие вопросы он передавал Козырю, который

⁹ ДАВО. Ф.П-136. Оп.61. Д.3083. Л.33.

¹⁰ ДАВО. Ф.П-136. Оп.38. Д.48. Л.28.

¹¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.4714. Л.141.

неоднократно ездил на доклады в ЦК КПУ. Например, в постановлении ЦК КПУ от 21 мая 1955 г. Винницкая область упоминалась как допустившая серьезные недостатки в обработке пропашных культур. Но отчитывался о принятых мерах не Дорошенко, а Козырь. В результате Политбюро ЦК КПУ 28 июня 1955 г. приняло решение не вызывать в ЦК Дорошенко и председателя облисполкома Дементьева, так как приняты все меры для устранения недостатков¹².

Энергичного и делового Козыря заметили в ЦК КПУ, утвердив 18 июля 1955 г. инспектором ЦК КПУ¹³. В этой должности секретари обкомов проходили стажировку - получали знания о работе высшего партийно-государственного аппарата, приобретали необходимые связи и знакомства. После некоторого времени их отправляли первыми секретарями обкомов, назначали на высшие государственные посты. Но ситуация в Винницкой области складывалась не лучшим образом, поэтому 20 августа 1955 г. Политбюро ЦК КПУ отменило свое решение, оставив Козыря вторым секретарем обкома¹⁴. 22 августа 1955 г. его избрали первым секретарем Винницкого обкома партии.

Необходимо отметить, что пленумы обкома и совещания партийно-хозяйственного актива области при Бубновском и Дорошенко напоминали производственные совещания, где обсуждались вопросы сельскохозяйственных технологий. Дело доходило до того, что первые секретари обкомов рекомендовали участникам партийных форумов записывать основные моменты сельскохозяйственных технологий¹⁵.

Бюро обкома партии рассматривало персональные и кадровые дела, которые составляли большинство в повестке дня заседаний. Производственные вопросы обсуждали только в случае невыполнения государственных планов. Так, в 1954 г. из 1694 постановлений бюро производственным вопросам посвящено 225, в 1955 г. из 956 постановлений – 289.

¹² ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2288. Л.4.

¹³ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2291.

¹⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2302. Л.17.

¹⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.4710. Л.145.

Козырь изменил существовавшую практику. Уже через неделю после его избрания, 1 сентября 1955 г. на заседании бюро обкома обсуждался вопрос о ходе выполнении планов сельскохозяйственных работ МТС Липовецкого, Копайгородского, Томашпольского, Тульчинского районов. В постановлении жестко критиковалось плохая организация труда, неудовлетворительное состояние техники, «разгильдяйство», нарушение дисциплины¹⁶. На следующем заседании бюро, 7 сентября 1955 г. некоторые директора МТС из указанных районов были сняты с работы. Было решено, что в период уборки, что каждый район и МТС будут отчитываться о ходе уборки¹⁷. Для многих работников обкома такие решения были неожиданными, так как ситуация мало чем отличалась от вполне «благополучного» 1954 г¹⁸.

Проведенный сравнительный анализ решений и постановлений бюро обкома свидетельствует, что при общем сокращении рассматриваемых вопросов, количество постановлений посвященных проблемам сельскохозяйственного и промышленного производства, коммунального и социального обеспечения населения области резко возросло. За 10 месяцев 1956 г. из 784 решений – 332 посвящены именно такой проблематике¹⁹. В отличие от предыдущего времени, в них анализировались причины неудовлетворительной работы, они пестрели партийными взысканиями, персональными предупреждениями, кадровыми перестановками.

Сразу после назначения Козырь столкнулся с серьезной проблемой - вывоз свеклы урожая 1955 г. для переработки на сахзаводы. Политбюро ЦК КПУ 20 сентября 1955 г. критиковало Винницкий обком «за неудовлетворительное состояние по сбору сахарной свеклы»²⁰. 30 сентября 1955 г. на бюро обкома рассмотрело два вопроса: о ходе уборки сахарной свеклы и использовании для этого техники. Принятые постановления оказались жесткими. Начальнику областного управления сельского хозяйства Бирюкову,

¹⁶ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д. 117. Л. 27-45.

¹⁷ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д.123. Л. 12.

¹⁸ ДАВО.Ф.П-136. Оп.40.Д.127. Л. 9-13.

¹⁹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.124-125.

²⁰ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2308. Л.21.

председателю Иллинецкого райисполкома Гаврилюку пригрозили партийным взысканием, заместителю начальнику областного управления сельского хозяйства Веремеенко и секретарю Джуринского райкома Сличному дали выговор за плохую организацию работы техники²¹. Директора Барской МТС сняли с работы, исключив из партии²².

Но ситуация не улучшалась. Политбюро ЦК КПУ 4 октября 1955 г. обязало Козыря и Дементьева ликвидировать недостатки в вывозе свеклы за неделю²³. Тогда для вывозки привлекли все трудоспособного население колхозов, работников районных организаций, рабочих местных предприятий. Свеклу вывезли, но проблемы организации и кадрового обеспечения сельскохозяйственного производства оставались. 12 декабря 1955 г. Козырь выступил на 12 облпартконференции с критикой отдельных чиновников в Москве, секретарей обкома, областных руководителей, что для многих стало большой неожиданностью.

Интересно, что предварительно доклад обсуждался на пленуме обкома 10 декабря 1955 г. Козырь сосредоточился на провале плана переработки сахарной свеклы, который выполнили на 79 %, при серьезных потерях сахара и перерасходе топлива. Основной причиной стало невыполнение директорами заводов планов механизации труда, одновременно критиковалось Главное управление сахарной промышленности, которое не уделяло внимания переоснащению заводов. Козырь интерпретировал отказ приехать в область министра промышленности продовольственных товаров СССР Зотова, как нежелание союзного министерства ознакомиться с проблемами одного из главных свеклосеющих регионов СССР. В обкоме партии тоже нашлись основные виновные: заведующий промышленно-транспортным отделом Ялтанский и секретарь обкома Дубинин.

²¹ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40.Д.136. Л. 56-57

²² ДАВО. Ф.П-136. Оп.40.Д.136. Л.48-61.

²³ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2312. Л.7.

Однако основной огонь критики был перенесен на районных руководителей. Многие из них ссылались на плохие погодные условия. В ответ Козырь сравнил колхозы Томашпольского и Крыжопольского районов, находившиеся в одинаковых климатических условиях. Колхозы Крыжопольского района собрали 21 центр зерновых с га, Томашпольского - 13,9 центр с га. Причина состояла в плохой организации труда и массовых нарушениях агротехнологий. Козырь отмечал, что «...у нас много руководителей, но мало организаторов. Бюро обкома часто подменяет конкретное руководство районами созывом совещаний телеграммами, посылкой уполномоченных. Поездки секретарей обкома носят частый, но кратковременный характер, что не дает времени вникнуть в проблему». Он признавал часть личной ответственности: «Я сам как первый секретарь не показываю личного примера». Одновременно критике подвергся председатель облисполкома Дементьев, который «при выездах в район не вникает в проблемы местных органов власти»²⁴.

Эта часть доклада вызвала наибольший интерес участников пленума. Один из секретарей райкома сказал, что «о Фурмане и Дементьеве написано очень круто. Может сложиться впечатление, что они катаются на машине по районам. Они часто бывают в районах и не оставляют его, если там плохи дела. Надо мягче». Козырь настаивал на первоначальном тексте, убеждая, что мягкость испортит дело. Дементьев согласился с критикой, заявив, что «в районах бываем часто, но дела не доводим до конца»²⁵.

Критика работников обкома и облисполкома вызвала бурную реакцию районных руководителей. Секретарь Комсомольского райкома партии Мирошниченко с иронией рассказал: «Приезжают. – «Привет! ...Будь здоров!» и поехали. Но когда приезжает т. Дементьев, он не говорит ни «Привет!», ни «Будь здоров!». Он сходу облает руководителей райисполком и райкома и едет дальше. Он просто третирует руководителей района, их человеческое достоинство, ведет себя не как с людьми, а как с

²⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5603. Л.11-49.

²⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5603. Л.6.

вещами. Не понятно, почему т. Дементьев так влюблен в такие методы руководства. Ведь они не дают результата»²⁶.

На пленуме и конференции Козырь искусно использовал самокритику и критику секретарей обкома для ослабления позиций амбициозного и самолюбивого Дементьева. Прикрываясь мнением пленума, Козырь получил основания для формирования мнения о необходимой смене председателя облисполкома. В то же время, критикуя секретарей обкома, он избежал обвинений в предвзятом отношении к Дементьеву. Таким образом, в конфликте между первым секретарем Винницкого обкома партии и председателем облисполкома районные руководители поддержали Козыря.

Почему районные руководители поддержали Козыря? Конечно, как первый секретарь он обладал большей властью и возможностями. Но при всей жесткости и требовательности, Козырь демонстративно показывал уважение к работникам. Это качество отмечали многие районные руководители. При тайном голосовании по кандидатурам в члены обкома партии, против Дементьева проголосовали 12 человек из 467 против -, против Козыря – 3 чел.²⁷

Следующие полгода Козырь посвятил аппаратной подготовке к смене председателя облисполкома. В мае 1956 г. на пленуме обкома Дементьев в очередной раз подвергся критике за подмену организаторской работы составлением директив и отчетов. Как бюрократизм и глупость оценили командировку начальника областного управления связи Ефимова и начальника областного управления культуры Ломоносова в районы для подготовки вопроса о состоянии зимовки скота и подготовки к весенним полевым работам²⁸. На этом пленуме Дементьева вывели из бюро обкома в связи с выездом за пределы области²⁹.

²⁶ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5530. Л. 76.

²⁷ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5530. Л. 220-226.

²⁸ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.22.

²⁹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.22.

Некоторых секретарей райкомов напугали такие решительные действия Козыря. Они попытались развернуть критику их бывшего коллеги. Но столкнулись с жестким отпором. Секретарь Плисковского райкома Марчук начал критиковать первого секретаря обкома за «неверную практику», когда без консультаций с райкомом, выдвинули на председателей колхоза председателя райисполкома, а затем одного из секретаря райкома. Заместитель председателя облисполкома Шевцов также отметил факты назначения председателей райисполкомов в обход облисполкома. В ответ Козырь заявил, что это решения обкома, которые не обсуждаются, а выполняются³⁰. В дальнейшем, заручившись поддержкой членов бюро обкома, Козырь производил кадровые перемещения, указывая на коллективность решений по этим вопросам³¹.

Через некоторое время Козырь сосредоточил в своих руках все нити руководства области. Даже начальник УКГБ по Винницкой области полковник Стехов пытался в определенной мере выслужиться перед секретарем обкома. Профессиональный диверсант, бывший комиссар оперативной группы НКГБ СССР в Ровенской области в годы войны, которая провела ряд успешных операций по уничтожению высокопоставленных немецких чиновников, долгое время работал на Западной Украине, ведя борьбу с украинскими повстанцами. Опыта было не занимать, но Стехов почувствовал «тяжелую руку» Козыря. Однажды вечером в доме, где проживал первый секретарь обкома, погас свет. Неудовлетворенный объяснениями руководителя ремонтной группы, Стехов начал допрос директора Винницкой электростанции, что было запрещено. Козырь квалифицировал действия начальника УКГБ как нарушение социалистической законности. Впоследствии Стехов докладывал Козырю о всех событиях и происшествиях в области³².

Но Козырь, отличаясь жесткостью и требовательностью, не боялся назначать на руководящие посты людей с аналогичными качествами. В декабре 1956 г. на заседании бюро обкома обсуждался вопрос о стиле работы Жмеринского райкома, первый секретарь

³⁰ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.49, 61.

³¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.38-39.

³² ДАВО. Ф.П-136. Оп.44. Д.195.

которого - Шумовский не проявлял должной настойчивости в работе. Козырь заявил, что Шумовский боялся испортить отношения с другими работниками и «вместо проявления партийной остроты и настойчивости», пытался уговаривать или упрашивать отдельных членов бюро, которые недобросовестно относятся к выполнению постановлений райкома. Это квалифицировалось как «порочный стиль, где нет критики и самокритики, примиренческое отношение к ошибкам и недостаткам». Подвергли критике второго секретаря райкома Корнета, а секретаря райкома по зоне Браиловской МТС Степаненка бюро обкома решило снять³³.

Особенно жестко Козырь требовал выполнять государственные планы. При рассмотрении таких вопросов заседания бюро превращались, по выражению секретаря Литинского райкома Глушко, в «мордобойные». Присутствующие «чувствовали себя жертвами»³⁴, не выдерживая оскорблений. Так, директор Люлинецкой МТС Мельник заявил, что бюро обкома его обругало, а он депутат областного совета, которого избрали не на партийном пленуме, а в народе³⁵. Козырь резко прервал его, заявив, что пленум вправе требовать сменить направленность выступлений³⁶. Причем первый секретарь обкома особо не скрывал, что жесточайшая критика, на грани с грубостью есть крайним методом убеждения. Он считал, что это способно укрепить партийную и государственную дисциплину³⁷.

В то же время Козырь постоянно подчеркивал недопустимость «вождизма», «культы личности», когда руководитель ведет себя так, как «хозяин». Он считал, что это порождает уничижительное отношение к людям и вредит воспитанию кадров. По его словам, некоторые секретари райкомов партии, ощущая себя «хозяином района», перестали считаться с мнением, предложениями членов бюро, сами решают все вопросы.

³³ ДАВО. Ф.П-136. Оп.42. Д.102. Л. 130-135.

³⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.64.

³⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.138.

³⁶ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.135

³⁷ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.220

Вокруг такого работника всегда появляются подхалимы, которые готовы угождать ему при всех условиях. Козырь считал это серьезной опасностью в кадровой работе.

Одним из признаков формирования культа «местного хозяина» были попытки самостоятельных кадровых назначений некоторыми секретарями райкомов.³⁸ Это были «сильные», амбициозные руководители, которые пытались собрать собственную команду. В ответ Козырь действовал решительно и жестко. Так, 13 сентября 1956 г. бюро Винницкого обкома партии осудило поведение секретаря Иллинецкого райкома партии Г.Антимонова. Он, без ведома бюро обкома, назначил секретарем райкома партии по зоне МТС выпускника Одесской партшколы И.Коваля, которого обком рекомендовал в Погребищанский район. Г. Антимонову и бюро райкома строго указали на нарушение установленного порядка добора кадров³⁹.

Интересно, что для решения конкретных задач Козырь использовал оперативные группы партийно-советских работников. Так, в октябре 1955 г. бюро обкома рассмотрело вопрос газификации Винницы. Выяснилось, что основными причинами неудовлетворительного строительства газовых сетей были ведомственные несогласования и материально-техническое обеспечение. Для решения проблем Козырь создал оперативную группу из первого заместителя председателя Винницкого облисполкома Шевцова, заведующего областным управлением коммунального хозяйства Боброва, председателя горисполкома Юрьева и секретаря Винницкого горкома Курило. Руководству заинтересованных организаций и директорам заводам города поручалось выделить необходимое количество рабочей силы и техники в распоряжение «Горгазстроя». Винницкий обком обратился в ЦК КПУ с просьбой о поставке необходимого газового оборудования. Ряд руководителей был предупрежден о

³⁸ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.35.

³⁹ ДАВО. Ф.П-136. Оп.42.Д.111. Л.49.

персональной ответственности за невыполнение постановления⁴⁰. В результате строительство газовых сетей ускорилось.

Таким образом, формирование Козыря как комсомольского работника, общественного деятеля происходило в условиях сталинской «кадровой революции» второй половины 1930-х. Его карьерный рост происходил постепенно, без стремительных взлетов и падений. Это поступательное движение дало возможность «усвоить» правила игры сталинской бюрократии, заключающиеся в политической лояльности, интегрированности в среду местных руководителей, личной преданности, точном выполнении указаний вышестоящих партийных органов.

При корректировке системы управления государством, последовавшей после смерти Сталина, четкое выполнение установок вышестоящих партийных органов также было приоритетным качеством руководителя. Но эффективность выполнения поставленных задач зависела от стиля руководства. Козырь исповедовал жесткий, требовательный, инициативный стиль руководства в сочетании с уважением к человеку. Он отличался умением решать конкретные проблемы. Подобного стиля он требовал от районных руководителей.

Козырь всегда пытался выстроить такую систему взаимоотношений с районными и областными руководителями, которая бы учитывала интересы всех сторон. При невозможности компромисса Козырь оставлял за собой право принимать собственное решение.

Кадровая политика П.Козыря

⁴⁰ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40.Д.145. Л. 138-143.

Комплекс мероприятий по выполнению постановления январского 1955 г. пленума ЦК КПСС об увеличении производства сельскохозяйственных продуктов предусматривал кадровое усиление обкомов и райкомов партии. Украине предстояло резко увеличить производство сельскохозяйственной продукции. Если урожай 1953 г. в 21 408,5 тыс. тонн составлял 100%, то республика в 1955 г. должна была собрать 28 337 тыс. т. (132 %), в 1956 г. - 30 009 тыс. т. (140 %), в 1959 г. - 33 911 тыс. т. (158%), в 1960 г. - 34 768 тыс. т. (162 %). Организационная работа, в соответствии с требованиями времени и управленческой системы, должна была существенно дополнить недостаток материально-технического обеспечения сельского хозяйства республики. Избрание Дорошенко первым секретарем обкома одной из ведущих сельскохозяйственных областей Украины свидетельствовало о желании ЦК КПУ увеличить количество продукции за счет совершенствования управления производством.

Следует отметить, что председатели колхозов, секретари колхозных первичных партийных организаций не представляли себе путей увеличения производство сельскохозяйственной продукции. Еще 3 ноября 1954 г. на пленуме обкома Дорошенко поднял вопрос о материальной заинтересованности колхозников, как действенном факторе развития сельского хозяйства области. Как выяснилось, в ряде колхозов не выдавались денежные авансы и натуроплата при наличии и денег и сельхозпродуктов. Председатель колхоза «12 лет Октября» на вопрос, почему так происходило, прямо ответил, что выдать придется очень много, а расставаться с запасами жалко⁴¹. Такие настроения оказались очень распространенными.

Своеобразные методы работы использовали руководящие районные работники. Бубновский и Дорошенко постоянно требовали от секретарей и инструкторов райкомов личного участия в работе МТС и колхозов. Но те предпочитали изучать сводки колхозов и

⁴¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.4716. Л.69.

МТС, постоянно созывали совещания с участием председателей колхозов, которые превращались в «накачки», сопровождалась руганью и грубостями.

Некоторые секретари райкомов по-своему поняли выдвинутую руководством СССР идею приближение партийного руководства к колхозам и МТС. Секретари Томашпольского райкома Майко и Формальнов, председатель райисполкома Татарчук в период массовых полевых работ вызывали к себе председателей колхоза в райцентр и проводили многочасовые совещания. Секретарь Шайгородского райкома Гончар, приехав в колхоз им. Сталина на проверку обмолота хлеба, увидел незанятых работой колхозников. Вернувшись в райцентр, он вечером собрал бюро райкома партии, всех коммунистов и руководящий состав колхоза. На заседание привезли 63 колхозника, которые во время страды до полуночи сидели на заседании⁴².

Для усиления организационной работы в районах и колхозах областное руководство создало 82 инструкторские группы по работе с МТС. Но за октябрь-ноябрь 1955 г. обком партии сменил 47 секретарей райкомов по МТС, из 234 инструкторов по зонам МТС сменили 179, причем только 28 чел. из вновь назначенных имели среднее специальное образование⁴³. Количество ответственных работников не определяло качество их работы. Козырь на одном из партийных форумов подсчитал, что на 19 колхозов Ямпольского района приходилось 49 ответственных работников областного и районного уровней. Однако урожай зерновых составлял всего 12 центнеров с гектара⁴⁴.

Организационно-кадровыми вопросами в Винницком обкоме занимался Николай Корнеевич Фурман. Уроженец Хмельницкой области после окончания Одесского пединститута работал до начала войны директором школы в с. Дзыговка Ямпольского района Винницкой области. После возвращения из эвакуации в 1944-1948 – был вторым, а в 1948-1950 гг. первым секретарем Тростянецкого, затем в 1950-1951 гг. - Тульчинского

⁴² ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.4712. Л.27; Д. 5606. Л. 40-41.

⁴³ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5603. Л.11-49.

⁴⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5603. Л.11-49.

райкома партии. В 1951 г. его избрали секретарем Винницкого обкома. Поработав в 1952-1953 гг. заместителем председателя Винницкого облисполкома, в 1953 г., по инициативе Бубновского, был избран вторым секретарем обкома.

Несмотря на хорошее знание местных руководителей, он уступал Козырю в опыте организационной работы, деловитости и энергичности. Поэтому Дорошенко на пленуме обкома 3 ноября 1954 г. провел рокировку секретарей: вторым секретарем избрали Козыря, а Фурман стал секретарем обкома⁴⁵.

С присущей ему энергией Козырь начал выполнять партийные решения. В постановлении бюро обкома от 16 декабря 1954 г. «Об усилении отстающих колхозов руководящими кадрами», которое он подписал, указывалось, что многие райкомы не выполнили указания ЦК КПУ о посылке завотделами и председателей райисполкомов, руководящих работников райкомов председателями отстающих колхозов. Он лично контролировал направление работников в колхозы. В результате в 28 районов области послали 52 чел., в том числе 17 председателей райисполкомов и 23 секретаря райкома⁴⁶. Но этого было явно недостаточно, в номенклатуре сельхозотдела обкома числилось 995 председателей колхозов⁴⁷. Поэтому в феврале 1955 г. председателями колхозов избрали еще 22 секретаря райкома, 11 председателей райисполкомов, 138 руководящих работников областного и районного звена⁴⁸. Выполняя постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 25 марта 1955 г. Винницкий обком направил на руководящую работу в колхозы еще 186 чел.⁴⁹

Динамика обновления корпуса председателей колхозов в области была следующей: в 1954 г. из 1017 заменили 242 чел., 1955 г. из 995 – 195, с 1 апреля 1956 г. по 1 апреля 1957 г. из 1037 – 194, 1959 г. из 709 – 177, 1960 г. из 629 – 131, 1961 г. из 654 – 131. Практически всех сменяли с формулировками «не справился с работой» или

⁴⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.4716. Л.75.

⁴⁶ ДАВО. Ф.П-136. Оп. 38. Д.174. Л.7-12.

⁴⁷ ДАВО. Ф.П-136. Оп. 45. Д.33. Л.1.

⁴⁸ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5606. Л.40-41.

⁴⁹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2285. Л.13,55.

«скомпрометировал себя»⁵⁰. Первая волна замен проходила за счет районных и областных работников, но вскоре 32 новых председателя пришлось снять с работы. Возникла ситуация, когда в некоторых колхозах в год сменилось три председателя⁵¹. В последующем председателями рекомендовали выпускников одно-двухгодичных сельскохозяйственных школ, которые знали основы сельскохозяйственного производства и агротехнологий.

Дорошенко формально поддерживал кадровую политику Козыря. Но действовал очень осторожно. Об этом свидетельствуют его выступления на пленумах и собраниях актива с конца 1954 по июль 1955 г. В них приводились цифры достижений, говорилось об отдельных недостатках, звучала мягкая критика в адрес секретарей райкомов и председателей райисполкомов. В ответ секретари райкомов с пафосом заверяли, что выполнят все обязательства, требования обкома партии. Козырь в обсуждениях не участвовал.

Возможно, чувствуя себя чужим человеком в Винницкой области, Дорошенко не хотел конфликтовать с местными руководителями или не обладал организационными способностями для осуществления требований обкома. Такая «мягкость» была непозволительной в условиях, когда план сдачи хлеба Винницкой области из урожая 1955 г. увеличили на 62 300 тонн⁵². Поэтому 22 августа 1955 г. провели пленум Винницкого обкома, избрав Козыря первым секретарем. Решение ЦК КПУ на пленуме изложил инспектор ЦК КПУ Макаренко⁵³, а Президиум ЦК КПУ утвердил избрание Козыря 13 сентября 1955 г.⁵⁴

Осень 1955 г. Козырь посвятил кадровым изменениям в районах. В сельском хозяйстве области работало 15 тыс. коммунистов из 35 тыс. членов партии, при этом в колхозах - 24,3% областной парторганизации. Среди бригадиров колхозов коммунистов

⁵⁰ ДАВО. Ф.П-136. Оп. 45. Д.33. Л.3-4.

⁵¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.27.

⁵² ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2299. Л.11.

⁵³ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д18. Л. 1-4.

⁵⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2305. Л.22.

было 24,2%, среди заведующих фермами – 30 %⁵⁵. Козырь, в соответствии с решениями сентябрьского 1953 г. пленума ЦК КПСС, добился направления 1 540 коммунистов из городов и местечек в парторганизации колхозов.

Судя по его выступлениям, он считал, что это дало определенный положительный эффект, но понимал - посылка коммунистов в колхозы была временной мерой. Большинство из них не знало основ сельского хозяйства, воспринимало работу в колхозе как длительную командировку. На пленуме обкома 30-31 мая 1956 г. по инициативе Козыря рассматривался вопрос «О подборе и расстановке кадров, воспитании кадров областной организации». Первый секретарь обкома заявил о кардинальном кадровом обновлении райкомов, райисполкомов и колхозов области⁵⁶. В то же время он отметил большую текучесть кадров. За два года сменилось 32% работников из 2100 чел. номенклатуры обкома, причем 533 чел были освобождены как не справившиеся с работой. Из них пятая часть проработала меньше года⁵⁷.

Анализируя ситуацию, Козырь констатировал: «Нам кажется, что весь областной аппарат должен быть готов послать на руководящую работу в район необходимое количество работников. К сожалению, с Винницы некого послать в район первым секретарем райкома. Вот до чего дожили. Оно, конечно, люди есть и много есть, но мы их не знаем, а среди тех, кого знаем, никто не подходит или не хочет на руководящую работу в район». Основную причину он видел в том, что в областной аппарат не приходили люди из районов. Обком и его отделы ограничивались формальным подходом, изучая людей по анкетным данным. Отдел партийных органов обкома и секретарь обкома Фурман, не знали реальных возможностей секретарей райкомов.

По мнению Козыря, обком должен был знать людей, их сильные и слабые стороны, проверять политические и деловые качества на ответственных заданиях, готовить для выдвижения на более ответственную работу. Как пример плохого знания кадров, он

⁵⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.20.

⁵⁶ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.6.

⁵⁷ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.10.

привел ситуацию в Плисковском районе. В начале 1955 г. обком послал туда первым секретарем райкома Марчука, председателем райисполкома Кобзаря, а также группу ответственных работников, четверо из которых были выпускниками партийных школ. По рекомендации обкома Марчука избрали в его состав, а также в депутаты Верховного Совета УССР. Но вместо организационной работы ответственные работники занялись выяснением отношений, а район был отстающим⁵⁸.

Серьезным недостатком в работе районного звена управления был низкий уровень образования, отсутствие опыта партийной работы у инструкторов райкомов партии, секретарей райкомов комсомола. 48 % из них не имели даже среднего образования. Райкомы переставляли их с одной должности на другую.⁵⁹ В 1954-1955 гг. в области освободили от работы 71% первых и 89 % вторых секретарей райкомов комсомола⁶⁰.

С целью создать более эффективную управленческую сеть, Козырь в 1955-1957 гг. выдвинул с низовой работы первыми и вторыми секретарями райкомов партии 36 чел., а также 14 председателей райисполкомов. Чтобы сформировать кадровый резерв, на учебу в партшколы отправили 240 чел., еще 119 - в заочную высшую партшколу⁶¹.

Для укрепления собственных позиций среди местных руководителей Козырь искусно пользовался формальными рычагами партийной власти. Например, для обуздания амбициозных секретарей райкомов он начал комплексную проверку экономического и социального состояния районов. В ходе ее комиссия ответственных сотрудников и инструкторов обкома, областных организаций проверяла организационно-массовую, агитационно-пропагандистскую работу райкома партии, выполнение производственных планов колхозами та МТС, состояние бюджета, образования, торговли и т.д.

Первым проходил проверку Ямпольский район. Были выявлены многочисленные факты бюрократизма и нежелание районных работников работать с людьми. Секретаря

⁵⁸ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.11.

⁵⁹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.13-14.

⁶⁰ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.20.

⁶¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.374. Л.34.

райкома И. Руденко критиковали за низкую агрокультуру производства, снижение урожайности, «самоуспокоение», «ослабление идеологической работы», подмену организаторской работы проведением различных совещаний. Ему ставили в вину отсутствие партийного контроля за руководством района, которое в большинстве своем занималось «устройством быта и личного хозяйства». 31 октября 1955 г. бюро обкома потребовало снять с работы председателя Ямпольского райисполкома Киржу, его заместителя Мурованного, заведующего отделом Бурдейного, секретаря райисполкома Москаленко, прокурора района Загороднего⁶². Руденко и бюро райкома обязали в ближайшее время исправить ситуацию.⁶³

Несмотря на столь жесткую критику, партийная карьера Руденко не завершилась. Он руководил Ямпольским райкомом партии с 1950 по 1962 гг. Выходец из Черниговской области, в 1938-1940 гг. он учился в Тульчинском пединституте. После окончания был назначен заведующим Ямпольским районным отделом народного образования. Во время войны - партследователь политотдела армии, затем политуправления Архангельского военного округа. В 1947-1949 гг. вернулся на должность заведующего Ямпольским райотделом народного образования. В партийно-деловых характеристиках постоянно отмечали его хорошие организаторские способности, настойчивость, принципиальность. Он мог себе позволить при обсуждении доклада Винницкого обкома партии критиковать бюро обкома за стиль работы: «Бюро обкома часто созывает совещания с секретарями РИК, директорами МТС и секретарями РПК. Характер совещания один и тот же – отчет районов, разбор недостатков, выступление члена бюро обкома, получение заданий, «зарядка». Но ни разу обком не спросил секретарей райкомов, РИК, директоров МТС мнения по тому или иному вопросу»⁶⁴.

⁶² ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д.145. Л. 11.

⁶³ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д.123. Л. 46-56.

⁶⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.52. Д.5530. Л.67-68.

В 1962 г. его избрали парторгом Могилев-Подольского производственного колхозно-совхозного управления. В 1963-1968 гг. работал председателем Могилев-Подольского райисполкома.

Такими же качествами отличался выходец из Бузулукского уезда Самарской губернии Г.Антимонов. Он служил в войсках НКВД, был инструктором политотдела, комиссаром саперного батальона. После демобилизации в 1946-1948 гг. был инструктором, заведующим сектором советских кадров, помощником секретаря Винницкого обкома. В 1950 г., когда Козырь уезжал на учебу в Москву, пост первого секретаря Могилев-Подольского горкома занял Арнаутов - волевой, энергичный руководитель. Антимонов стал секретарем этого горкома. В 1952 г его избрали первым секретарем Ильинецкого райкома партии, где он проработал до 1959 г. и ушел с должности в связи с тяжелой болезнью.

Возможно, схожесть отдельных моментов жизненного пути, энергичность и организационные способности Руденко, Арнаутова и Антимонова импонировала Козырю. Несмотря на строптивый и независимый характер этих секретарей, допускаемые ими назначения отдельных районных руководителей без согласований с обкомом, нарушения финансовой дисциплины, Козырь благоволил к ним. Они оказались способными выполнить задачи, поставленные первым секретарем обкома. Поэтому он немедленно пресекал самовольные назначения, оглашал секретарям партийные взыскания, но прощал им факты чрезмерного администрирования⁶⁵.

За умение организовать дело Козырь «закрывал глаза» на отдельные нечистоплотные проступки секретарей райкомов. Так, в 1948-1951 гг. Козырь работал в Могилев-Подольске с И.Рудым, который занимал пост заместителя председателя Могилев-Подольского горисполкома. В 1953-1962 гг. Рудой был первым секретарем Муровано-Куриловецкого райкома партии. В ноябре 1955 г. ему объявили выговор за

⁶⁵ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.23.

несвоевременную оплату товаров, взятых в райпотребсоюзе, назначения на должности в районе по принципу личного знакомства. Самовластие Рудого дошло до таких границ, что однажды он приказал задержать начало киносеанса в районном кинотеатре до своего прихода⁶⁶. Но Козырь никаких жестких мер по отношению к Рудому не предпринимал.

При принятии кадровых решений первым секретарь обкома «не рубил с плеча». Он давал районным руководителям определенное время на исправление недостатков. Неоднократно критикуемый на протяжении 1955-1956 гг. первый секретарь Шаргородского райкома Гончар, вскоре удостоился похвалы за проведенную работу. На пленуме обкома в сентябре 1956 г. Козырь отметил: «Когда Гончар пришел на партийную работу, то допускал много ошибок, мы его критиковали на пленумах, в прессе. Сейчас Гончар нашел свое место и бюро считает, что в Шаргороде неплохой секретарь»⁶⁷.

Если Козырь ошибался при кадровом выборе, он не стеснялся публично признать ошибку, но не оправдавший доверия работник удостоивался публичных нелицеприятных оценок. Например, поддерживая нового заведующего отделом партийных органов обкома партии, бывшего секретаря Шпиковского райкома Рыбаченка, Козырь на пленуме обкома в декабре 1956 г. признал ошибочность своего выбора: «Работал так, что постромки болтаются»⁶⁸.

Таким образом, оценивая основные назначения, можно утверждать, что в основном Козырь опирался на секретарей - выходцев из южных районов области. Это были базовые зерносеющие районы, туда направляли самых подготовленных и опытных руководителей, способных организовать сельскохозяйственное производство. Эти районы стали «кузницей кадров», своеобразным кадровым резервом Козыря.

Чтобы оценить масштабы замены кадров, проведенной Козырем в районах области, остановимся на секретарях райкомов. Динамику их сменяемости можно проследить по

⁶⁶ ДАВО. Ф.П-136. Оп.40. Д.151. Л. 52-58.

⁶⁷ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.64.

⁶⁸ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.140.

таблице 1, составленной по статистическим материалам отдела парторганов Винницкого обкома партии.

Год	Всего районо в	Первых секретарей		Вторых секретарей		Секретарей		Председателей райисполкомов	
		сменилось	Из них не справило с работой	сменилось	Из них не справилось с работой	сменил ось	Из них не справил ось с работой	сменилось	Из них не справил ось с работой
1954	44	8	1	24	3	13	-	15	1
1955	43	6	1	9	1	19	1	12	3
1956	43	7	3	13	5	15	3	9	2
1957	40	5	2	13	2	6	1	9	4
1958	39	4	2	20	8	8	-	10	-
1959	31	7	7	12	2	8	2	15	8
1960	31	9	1	7	1	7	1	12	2
1961	31	3	1	14	-	9	-	7	2

Как видим, наибольшие кадровые изменения секретарей райкомов произошли в 1954-1958 гг. За пять лет в области сменилось около 75% первых секретарей и практически все вторые секретари. В 1959 г. всех снятых с работы первых секретарей отправили на пенсию, а в 1960 г. из 9 бывших секретарей - четыре. На их место избрали выпускников партшкол и выдвиженцев первого секретаря обкома. К 1960 г. Козырь сформировал в области сеть местных руководителей, которые были лично обязаны ему карьерным ростом.

Кроме перечисленных выше секретарей райкомов, ключевыми фигурами в областной управленческой сети были несколько руководителей областного уровня. По инициативе Козыря председателем Винницкого облисполкома избрали М. Слободянюка⁶⁹. Выходец из с. Маркуши Улановского района Винницкой области, он до войны работал секретарем райкома комсомола в ряде районов области, затем первым секретарем

⁶⁹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2. Л.165.

Винницкого райкома партии. Во время войны находился в эвакуации, был начальником политотдела совхоза в Челябинской области. С 1944 г. по 1956 г. вновь возглавлял Винницкий райком партии. В области считался одним из самых влиятельных секретарей райкомов. В ходе аппаратных игр за влияние он сумел сдержать амбиции заместителя председателя облисполкома А. Вагова, выходца из Ростова-на-Дону, возглавлявшего в 1937-1938 гг. ЦК профсоюза рабочих автомобильной промышленности СССР, а в 1938-1945 гг. - первого секретаря ЦК Киргизии. В 1946-1952 гг. Вагов работал секретарем Винницкого горкома партии. Имея связи в Москве, пытался получить в области более высокую должность. Но в январе 1953 г. его отправили на учебу в Москву в высшую партийную школу, по возвращению из которой в 1955 г., он так и не смог интегрироваться в группу местных руководителей.

Козырь на пленумах постоянно подчеркивал, что после избрания Слободянюка Винницкий облисполком значительно улучшил свою работу: «тов. Слободянюк берется за работу с душой»⁷⁰. В 1958 г., когда область получила высокий урожай, Козырь представил его к званию Героя Социалистического труда. Сам Козырь получил тогда орден Ленина.

Козыря поддерживали секретари Винницкого обкома, которых он хорошо знал по предыдущей совместной работе. Это Н.Фурман, Л.Бугаенко, Н.Дубинин. Последние двое, как и Козырь, были избраны секретарями обкома в 1954 г. Бугаенко - выходец из Черниговщины, учился в Днепропетровском сельскохозяйственном институте, работал зоотехником на Днепропетровщине. В 1936-1941 гг. был заведующим отделом, начальником управления животноводства Днепропетровского областного земотдела. Во время войны стал комиссаром партизанского соединения, затем парторгом ЦК КПУ по Житомирской области. В 1944-1948 гг. был заместителем председателя Днепропетровского облисполкома. В 1950-1952 гг. его направили работать представителем Совета по делам колхозов при правительстве СССР по Винницкой

⁷⁰ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.3. Л.140.

области. Потом последовал год работы на той же должности в Харьковской области, а в 1953-1954 гг. перешел на должность начальника областного управления сельского хозяйства Винницкой области. С 1954 по 1966 г. был секретарем, потом вторым секретарем Винницкого обкома партии.

Второй секретарь Винницкого обкома Д. Слободянюк (однофамилец председателя облисполкома) был выдвиженцем самого Козыря. Через четыре дня после избрания Козыря первым секретарем обкома Президиум ЦК КПУ утвердило перемещение Д. Слободянюка - первого секретаря Погребищанского райкома на пост второго секретаря обкома⁷¹. Конечно, это назначение не могло состояться без согласования с Козырем. В справочных материалах ЦК КПУ о кадровой политике в республике, датированных 1959 г., отмечал, что Слободянюк полностью зависим от Козыря и никакой инициативы в работе не проявляет⁷².

Насколько созданная Козырем областная управленческая сеть смогла решить главную задачу, поставленную перед ней руководством СССР – увеличить объемы производства сельскохозяйственной продукции? Валовой сбор зерна в области вырос с 65 млн. пудов в 1953 г. до 67,8 млн. пудов в 1956 г. и 98 млн. пудов в 1957 г.⁷³, то есть на 24 %. Средняя урожайность зерна по области в 1953 г. составляла 10,9 цнт с га, а в 1960 г. – уже 19,8 цнт с га. Рост поголовья крупного рогатого скота составил 70%, производство сахара увеличилось с 492 тыс. тон в 1955 г. до 910 тыс. тонн в 1961 г., то есть выросло вдвое⁷⁴.

Таким образом, проводя кадровую политику, Козырь решал две задачи. Первую – создать эффективную систему управления производством сельскохозяйственной продукции. Вторую – создать группу/сеть руководителей разного уровня, способных

⁷¹ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.6. Д.2294. Л.6

⁷² ЦГАООУ. Ф.1. Оп.46. Д.7338. Л.144.

⁷³ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.2183. Л.87.

⁷⁴ ЦГАООУ. Ф.1. Оп.53. Д.374. Л.18.

поддержать Козыря при возникновении внутренних (как это было с Дементьевым) и внешних конфликтов.

Козырь начинал самостоятельную работу в южных районах Винницкой области, которые являлись базовыми в сельскохозяйственном производстве. Там концентрировались самые опытные районные руководители, которых он знал лично. В кадровой политике он опирался на этих людей.

Используя перестановки секретарей, комплексные проверки, прикрываясь коллективными решениями бюро обкома, манипулируя мнением делегатов конференций и пленумов, Козырь старался разрешить возникавшие конфликтные ситуации. Он демонстрировал управленческой сети полноту своей власти, открывая отдельным руководителям перспективы карьерного роста.

Козырь не позволял секретарям райкомов формировать собственные группы руководителей без согласования с обкомом партии. В то же время он шел на необходимые компромиссы, «закрывая глаза» на компрометирующие факты или неблагоприятные поступки некоторых секретарей из личной сети. При невозможности их скрыть наказание со стороны первого секретаря обкома было минимальным.

При формировании областной управленческой сети Козырь практически не использовал резких кадровых перестановок (перескакивание по служебной лестнице, направление полностью «чужих» руководителей и т.д.). Но в середине 1950- начале 1960-х гг. «укорененность» работника не была главным критерием при назначении на должности. Многие секретари райкомов и обкома, да и сам Козырь, не были выходцами из Винницкой области. Другое дело, что работник должен был быть достаточно интегрированным в местные сети и соблюдать правила аппаратных взаимоотношений, что позволяли избегать разрушительных для сети конфликтов.