

339
В 74

НКРКИ

ПРОЛЕТАРИИ ВСЕХ СТРАН, СОЕДИНЯЙТЕСЬ!

ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

СБОРНИК СТАТЕЙ

№ 5

**СЕКЦИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ТЕХНИКИ
УПРАВЛЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ГОСАППАРАТА**

1923

МОСКВА

Народный Комиссариат Рабоче-Крестьянской Инспекции.

Пролетарии всех стран, соединяйтесь!

Вопросы Организации и Управления

СБОРНИК СТАТЕЙ

№ 5

Секция Административной Техники
Управления по улучшению Госаппарата



Республиканская
научно-техническая
библиотека



Главлит № 15095, тираж 5000 Фотография НКРКИ, Ильинка 21.

Организационные вопросы современного НОТ.

I.

Российский НОТ явно вступил в новую полосу своего развития. Его „сегодня“ резко отличается от его „вчера“, и, как осторожно и осмотрительно ни расценивать нынешнее положение, вряд ли подлежит сомнению, что нарождающееся нотовское „завтра“ во многих и существенных чертах будет отличаться, как от этого „вчера“, так и от переходного ныне „сегодня“.

В чем состоит этот перелом и чем он вызван? Каков его смысл и содержание? Где его движущие силы? Какие организационные требования выдвигает перед НОТ'ом эта новая полоса его развития?

Попробуем разобраться в этих вопросах.

Как международное движение НОТ вырос из практики и для целей практики.

Его задача: (1) сложить целостный комплекс знаний прикладной науки о совместной трудовой деятельности людей и (2) вооружить знанием этой прикладной науки практика-организатора в целях систематической рационализации непосредственной коллективно-трудовой деятельности на всех поприщах проявления последней.

Как и всякое прикладное движение (напр. агрономия, медицина и т. п.) НОТ может успешно и быстро развиваться лишь при условии одновременного и параллельного роста, как его непосредственно прикладнической практики, так и его теоретической работы, анализирующей, систематически испытывающей (помощью эксперимента и наблюдения) и, наконец, обобщающей данные практики. Лишь при наличии такой тесной спайки практики и теории, взаимной их диффузии в каждый данный момент, соответствующего простора для развертывания каждой из этих двух сплетающихся линий,— идет нормальное развитие техники любого дела. Усечение той или другой из этих линий—практической или теоретической—неизбежно отражается пагубно на движении в целом, задерживая поступательный рост движения и искажая направление этого роста.

Нотовское „вчера“ как раз и давало картину такого замедленного и искаженного роста.

Если отвлечься от некоторых чрезвычайно интересных и симптоматических попыток дореволюционного прошлого и говорить о НОТ'е именно революционного периода, нужно констатировать в качестве характерной черты, определяющей все движение, оторванность, изолированность НОТ'а от той практической стихии, обслуживать и рационализировать которую он призван. Нотовское „вчера“ не знало широкого непосредственного практически-прикладного движения. Организационная практика в этот период не ощущала потребности в научной (да, впрочем, и в элементарной) рационализации, игнорировала НОТ, шла мимо него.

Это не значит вовсе, что нотовское „вчера“ было „теоретическим“ или, как теперь иногда говорят—„академическим“. Не имея широкой практической опоры, российский НОТ не смог развернуть и значительной самостоятельной теоретической работы. Теоретическое поле НОТ'а еле и лишь местами затронуто. Здесь еще предстоит проделать огромную работу по коренной переработке традиционного НОТ капиталистических стран. Сейчас же мы в лучшем случае располагаем зародышевыми формами будущих российских школ НОТ'а и в данное время академический аппарат государства столь же слабо затронут влиянием НОТ'а, как и широкая область непосредственной организационной практики.

Таким образом нотовское „вчера“ не было ни непосредственно-прикладным, ни теоретико-академическим. НОТ, не успев еще дифференцироваться, представляет собой несколько аморфное слитное целое. И лучше всего, думается нам, характеризует „вчерашний“ НОТ обозначение—идеологический.

Российский НОТ переживал и, пока что, переживает идеологический фазис развития. Он держится не столько внешним признанием и установившейся профессиональной функцией, сколько непосредственным упорством и энтузиазмом его носителей. Российская практика еще очень слабо развила специальную профессиональную функцию организатора. Российская академическая мысль только-только начинает осмысливать НОТ и недолго стоит перед вопросом о месте НОТ в сложной системе современного знания (ведь далеко не случайность, что исследовательские институты НОТ (кроме украинского) все находятся за пределами сети изыскательных учреждений НКПроса, а университеты, если и имеют к НОТ'у отношение, то только в форме преподавательских кафедр).

Нотовское „вчера“—период борьбы за существование и самутверждение, когда движение черпает все силы изнутри, из самого себя, и с огромными усилиями отвоевывает себе место у враждебной или холодно-равнодушной стихии жизни.

Нотовское „вчера“ это—идеологическая фаза российского НОТ.

Этот идеологический характер российского НОТ и изолированность его от широкой непосредственно-практической стихии показать нетрудно.

1. Со времени революции ничего не слышно о попытках систематической научной рационализации непосредственно на месте, инициативой и силами мест. Если не ошибаемся, единственное исключение представляют собой некоторые попытки инженерских групп НКПС, попытки, не охватившие большой площади применения и не давшие толчка к определенному поступательному развитию практической рационализации.

2. Нотовская работа замыкается в центровые учреждения двойного типа, соответственно основной (но не единственной) цели, направляющей их деятельность: 1) учреждения изыскательные; 2) учреждения консультационно-инструкционные, обслуживающие потребности определенного ведомства.

3. Чрезвычайно характерно, что более жизненными и напряженно живущими оказались, в общем, не, как это можно было бы ожидать, консультационно-инструкционного типа ведомственные учреждения, но

учреждения изыскательного типа, хотя последние и дальше отстояли от непосредственной практики и обычно, материально обслуживались значительно хуже.

Нам кажется, этот факт служит лучшим доказательством идеологического характера движения. Питательные соки его шли не извне, а только изнутри. Оно держится не столько непосредственно практическим результатом сегодняшнего дня, сколько работой на будущее и упорной верой носителей движения в это будущее.

II.

В общей обстановке движения ныне произошел значительный перелом. Если этой изменившейся обстановке суждено сохраниться на длительный период, вряд ли можно сомневаться, что она неизбежно повлечет за собой и изменение характера современного НОТ.

Существо произошедшей перемены состоит в том, что длительный период изоляции НОТ от непосредственной организационной практики заканчивается. Организационно-практическая стихия представляет к НОТ требование постановки широкой работы по систематической рационализации коллективно-трудовых процессов.

Переломный момент от нотовского „вчера“ к наступающему нотовскому „сегодня“ можно отнести к началу 1923 года. Ближайшим образом этот перелом оказался связанным с реорганизацией Рабкринна.

К этому вопросу нам придется еще вернуться ниже.

Здесь же нам хотелось бы осветить более общего значения вопрос. Реформа Рабкринна не представляет чего-то само себе довольного. Она есть попытка организационного построения для овладения какой-то общей и значительной тенденцией современной действительности. Организационные построения часто меняют свои очертания и являются моментом служебным в отношении той стихии, уловить и регулировать которую они пытаются.

Поэтому, прежде всего, естественно попытаться уловить более общий смысл и содержание данного организационного построения.

Мы вряд ли ошибемся, если в качестве наиболее общей и властной тенденции, вызвавшей интересующий нас перелом и обуславливающей дальнейшее его развертывание, выставим переход революции из стадии „критической“ в стадию „органическую“, строительную, и вызванное этим переходом перемещение центра тяжести социальной активности и внимания на вопросы хозяйства и техники, в том числе техники социальной.

Техника социальная в вопросах быта привлекла к себе, после выступлений Троцкого, напряженное и вполне заслуженное внимание.

Предшествовавшие им Ленинские выступления, повлекшие за собой реформу Рабкринна и связь его с НОТом и породившие нынешнее широкое движение вокруг НОТ'а, имели в виду другую сторону социальной техники—технику социально-трудовой активности, технику сотрудничества и труда, и связывали весь этот вопрос с основной проблемой „органической“ стадии революции—с проблемой практической культуры революции.

К вопросу о рационализации госаппарата Ленин подходил не только с точки зрения общей и экономической политики. Он ставил вопрос значительно шире: не с точки зрения требования дня, а под

углом зрения эпохи, под углом зрения требований практической культуры революции. Только под этим широким углом зрения может быть понят общий руководящий лозунг: „лучше меньше, да лучше“, тесная связь Рабкрин с НОТ'ом, призыв—к „обучению“ и т. п. Со всякой иной, более узкой точки зрения, все это моменты не только непонятные, но и просто тормазные.

„Недостатки (госаппарата) коренятся в прошлом, которое, хотя и перевернуто, но не изжито, не отошло в стадию ушедшей уже в далекое прошлое культуры. Именно о культуре ставлю я здесь вопрос, потому что в этих делах достигнутым надо считать только то, что вошло в культуру, в быт и привычку“ (Лучше меньше, да лучше).

„В вопросах культуры торопливость и размахистость вреднее всего“. Наконец, последняя выдержка в пояснение лозунга—„обучаться“ и в защиту „соединения учебной (по НОТ) деятельности с деятельностью должностной“ (по РКИ).

„Во всей области общественных, экономических и политических отношений мы „ужасно“ революционны. Но в области чиновничества, соблюдения форм и обрядов делопроизводства (иначе говоря в области социальной техники Н. В.) наша „революционность“ сменяется сплошь да рядом самым затхлым рутинерством. Тут не раз можно наблюдать интереснейшее явление, как в общественной жизни величайший прыжок вперед соединяется с чудовищной робостью перед самыми маленькими изменениями.

„Это понятно, потому что самые смелые шаги вперед лежали в области, которая составляла издавна удел теории, лежали в области, которая культивировалась главным образом и даже почти исключительно теоретически*... Какаянибудь величайшая всемирная земельная революция разрабатывалась с неслыханной в иных государствах смелостью, а рядом не хватало фантазии на какуюнибудь десятистепенную канцелярскую реформу: не хватало фантазии или не хватало терпения применить к этой реформе те же общие положения, которые давали такие „блестящие“ результаты будучи применяемы к вопросам общим. (Лучше меньше, да лучше).

„Мы вынуждены признать коренную перемену нашей точки зрения на социализм. Эта коренная перемена состоит в том, что раньше мы центр тяжести клали и должны были класть на политическую борьбу, революцию, завоевание власти и т. д. Теперь же центр тяжести меняется до того, что переносится на мирную, организационную, „культурную“ работу. Я готов сказать, что центр тяжести для нас переносится на культурничество, если бы не международные отношения, не обязанность бороться за нашу позицию в международном масштабе. Но если оставить это в стороне и ограничиться внутренними экономическими отношениями, то у нас действительно теперь центр тяжести работы сводится к культурничеству“. (Ленин „О кооперации“).

Задуманная Лениным реформа исходила не из узких и временных требований исторического дня, не одного, напр., удешевления госаппарата. Она поставила более общий вопрос о социальной технике построения этих аппаратов и об усовершенствовании этой социальной техники, о борьбе за культуру труда и трудового сотрудничества на основе научных данных и в соответствии с научно-разработанными принципами НОТ.

*) Курсив здесь, как и везде, наш. П. В.

III.

В каком направлении и какими путями пойдет дальнейшее развитие российского НОТ? В каких областях и какими приемами суждено развернуться нотовской работе?

Как и настоящее,—будущее сулит российскому традиционному НОТ много неожиданного.

Это прежде всего относится к областям нотовской работы.

Традиционный НОТ знает только производство. Он даже не мыслит НОТ'а за пределами заводской мастерской. Единственный носитель НОТ'а в его глазах—инженер-производственник.

Этому то традиционному НОТ ближайшее будущее сулит много неожиданного и непонятного. Это неожиданное и непонятное заключается не только в том, что сам НОТ стал значительно шире и многограннее по охвату рабочего поля, но и в том, что органическая стадия революции требует развертывания рационализаторской работы как раз на тех участках нотовского фронта, к обслуживанию которых НОТ подготовлен всего меньше; наоборот, участки, на которых сосредоточены основные кадры работников российского НОТ, еще долгое время будут относительно менее оживленными.

Традиционный НОТ весь ориентирован на крупную индустрию.

Между тем, при неизбежно медленном темпе развертывания нашей крупной промышленности, дешевизне рабочей силы, отсутствии конкурентной борьбы между предприятиями,—ожидать быстрого роста стихийно-жизненной тяги к рационализации непосредственно-производственного процесса, в особенности с его материально-технической стороны, вряд ли придется. Основной поток нотовской работы пройдет не через производство и, во всяком случае, не через мастерскую в производстве. Магистраль развития будет продолжена в ином направлении, в направлении административно-технической проблемы в государственном, хозяйственном, военном и производственном строительстве. Административно-техническая проблема—проблема наиболее молодая в НОТ'е—вынуждена будет принять на себя первый папор пробудившейся стихийно-жизненной тяги к систематической и научной рационализации.

Нам не представляется случайным, что российской научной рационализации приходится иметь дело в первую голову с вопросами, к разработке которых зарубежный НОТ подошел в последнюю очередь. Это обстоятельство вполне подтверждает наше постоянное утверждение, что основной и характерной проблемой НОТ'а является не столько труд, как проблема физиологическая, сколько сотрудничество, как проблема социально-трудовой организации; что НОТ по природе своей—наука о социальной технике; что подлинная природа НОТ выявится вместе с крушением индивидуалистической по своему характеру капиталистической культуры и, вместе со стихийным запросом социальной по своему характеру культуры коллективизма на строго научное регулирование межсоциальных отношений в быту, труде и политической жизни.

Замедленное развертывание материально-технического НОТ'а конечно, индивидуально-российское явление. В той же Германии „на другой день после социального переворота“ мы это вряд ли наблюдали бы. Но повышенный запрос на НОТ широкий, развер-

путый, изучающий и рационализирующий прежде всего процесс трудового сотрудничества — явление не индивидуально-русское, но характерное для всего дальнейшего поступательного движения мировой культуры.

Каждый общественный строй создает свой собственный стиль и систему организованного сотрудничества. „Постановкой в упор“ перед НОТом административно-технической проблемы русская революция пытается выковать свою систему организованного сотрудничества, опираясь на данные науки и ее методы.

IV.

Но не только в направление работы вносится поворот во „вчерашний“ НОТ. Пути и методы его работы претерпевают существенные изменения. И эти изменения диктуются тем же повелительным жизненным процессом, который привел к самой постановке нотовской проблемы. Мы уже отмечали в самом начале, что вчерашний НОТ являл собой недифференцированное идеологическое целое, совмещавшее в себе одновременно и неразграниченно теоретически-изыскательную работу и практически-рационализаторскую.

Теперь, с ростом самого НОТ и особенно, с чрезвычайным возрастанием принимаемой им на себя рабочей нагрузки — неизбежно должна наступить большая организованность НОТа и, следовательно, большая дифференцированность его частей. Эта дифференциация должна прежде всего сказаться в четком размежевании изыскательно-теоретической деятельности от деятельности практически-рационализаторской. Только при этих условиях НОТ не будет раздавлен под непосильной тяжестью павшей на него задачи.

Мы подчеркивали выше, что напор жизненной стихии ему придется принять на наиболее молодом и потому наименее укрепленном участке своего фронта — по линии административно-технической. Этот наименее укрепленный и, вместе с тем, наиболее ответственный участок надо прежде всего оборудовать. Здесь прежде всего нужно обеспечить возможность углубленного теоретического анализа, чтобы неизбежно прочно обосновать практически рационализаторскую деятельность и самое право на разработку этой самостоятельной области знания, право, которое традицией прошлого будет оспариваться ожесточенно с самых различных точек зрения. Для этого же участка административной техники надо внимательным и точным анализом и не менее внимательным и точным синтезом выработать прочное орудие методологии. Все это требует специально поставленного научного аппарата по административной технике, всецело поглощенного теоретико-изыскательной работой.

Не нужно думать, что на остальных участках нотовского фронта в теоретическом отношении царит идиллическое благополучие. Наоборот. Здесь очень и очень далеко до идиллии. Зарубежный НОТ явно вступил, как система, как учение, в полосу кризиса, и этот кризис не может не захлестнуть нас. Да если бы там и обстояло все благополучно, нам самим пришлось бы вызвать этот кризис традиционного НОТа. И это по очень простой причине. Общественно-техническая дисциплина, какой является НОТ, не может не носить на себе влияния социальной обстановки, ее породившей. С переменой соци-

альных условий общественно-техническая дисциплина должна быть непременно пересмотрена и переработана. И это тем более, что социальная революция неизбежно должна превратить зародышевую форму нотовского знания в широкую и развернутую прикладную науку подлинного НОТ.

Таким образом, и на участке традиционного производственного НОТ потребуются огромная, напряженная теоретическая работа, которая может быть осуществляема успешно лишь при условии дифференциации, размежевания теоретической и изыскательной работы от практически-рационализаторской и тесной, вполне организованной связи этих частей, вместо прежнего неорганизованного перехода теории в практику и практики в теорию.

Это же требование дифференциации вытекает из необходимости интенсивного и одновременно экстенсивного развертывания практически-рационализаторской работы.

Нынешняя практика проведения непосредственной рационализаторской деятельности под общим флагом НОТ уже породила огромное множество всяких недоразумений и, благодаря неопределенности недифференцированных лозунгов, аморфности организации создала множество тормазных моментов в деле успешного развертывания борьбы за практическую культуру труда.

Бряд ли подлежит сомнению, что успех всей нынешней борьбы за практическую культуру труда и организованного сотрудничества в Советской России зависит от того, насколько движение станет: 1) массовым, 2) действенным и 3) основанным на профессиональной заинтересованности. Массовый характер движения, его устойчивый—по рельсам профессиональной заинтересованности—ход, его непременно действенный, непременно волевой тон, является категорическим условием его успеха, с какой бы точки зрения ни взглянуть на дело. С точки зрения непосредственного успеха движения это вполне очевидно. Не менее очевидно это и с точки зрения интересов НОТ'а, как высшей, научно-базированной формы практически-трудовой культуры. Эта высшая, научно-базированная форма практически-трудовой культуры может расцвести лишь при наличии напряженно активного стремления к ней со стороны широких кругов практических работников.

Непременной категорической предпосылкой нотовской практически-трудовой культуры является неустанное и напряженное 1) массовое, 2) действенное и 3) профессионально-заинтересованное искание и борьба за культуру труда со стороны широких кругов практических работников.

Кроме этой предпосылки необходима и другая—наличие известного материала, известной более элементарной культуры, исходя из которой можно продвигаться к культуре более высокой.

Открывающаяся ныне полоса борьбы за практическую культуру труда выдвигает таким образом целый ряд сложных и разнородных задач, осуществление которых возможно лишь при условии тщательного размежевания рабочего поля, лишь при условии продуманного разделения труда различных отрядов, оперирующих на фронте нашей трудовой культуры.

У.

Ближайшим образом эти задачи организации всей кампании борьбы за культуру труда, мобилизации и формирования соответствующих сил и целесообразного сочетания работы различных отрядов систематической рационализации приемов труда и сотрудничества выпадают на т. н. СОВНОТ при НКРКИ.

Это представительный центр учреждений, занятых НОТ'ом и практической рационализацией и, вместе с тем, центр плановый и координационный. СОВНОТ-естественный штаб, своего рода Реввоенсовет борьбы за культуру труда Советской России. Задачи СОВНОТ'а и СУИТ'а (Секретариат Учреждений Изучающих Труд), из которого возрастает СОВНОТ, коренным образом различны. Работа СУИТ'а децентрировалась вокруг изыскательной, методологической и идеологической деятельности органов НОТ'а. Активно организационная деятельность по формированию широкого движения практической рационализации была ему чужда. И это как нельзя более естественно и отвечало идеологической стадии развития российского НОТ.

Ныне задача кардинально меняется. Общероссийский центр борьбы за трудовую культуру есть прежде всего центр активно-организационный. Конечно, задача создания авторитетного научно-методологического центра НОТ остается в полной силе. Сейчас он необходим более, чем когда либо раньше. И все-таки теперь это лишь одна из целого ряда ответственных и сложных задач несомненно, (наиболее сложная и наиболее ответственная), встающих перед активно-организационным центром систематической рационализации госаппарата.

Попытаемся очертить совокупность этих задач, встающих перед СОВНОТ'ом, располагая их в порядке возрастающей сложности и содержания.

1. Создание широкого движения в среде нашей трудовой армии по повышению профессиональной квалификации работников.

Стихийная тяга в этом направлении уже сложилась. Недавно Луначарский констатировал эту тягу среди молодежи в виде повышенного и активного интереса ко всякого рода технике. О том же говорит Троцкий в своих „Вопросах быта“.

Стихийный рост всякого рода курсов узкой специальности свидетельствует о том же.

Необходимо превратить это стихийное, а потому во многих отношениях случайное и недостаточно продуманное движение в движение организованное, планомерное, пропитанное общественным началом.

Первое место здесь и основная работа принадлежит профсоюзам и культурно-просветительным центрам, под общим руководством и направлением СОВНОТ'а. Необходимо, чтобы в каждом крупном учреждении закрепила работа по т. н. периодической подготовке. Нужно всячески интенсифицировать движение по повышению профессиональной квалификации работников.

2. Создание сети самостоятельных активно-рационализаторских профессиональных групп узкой специальности.

Эта работа является естественным продолжением движения по повышению профессиональной квалификации и вместе с тем столь же

естественным переходом к практической постановке научной рационализации.

В процессе широкой кампании борьбы за повышение профессиональной квалификации, естественно выделяются наиболее активные и квалифицированные элементы — в качестве лекторов, инструкторов и т. п.

Необходимо предоставление этим активным и квалифицированным элементам соответствующего поля практически-рационализаторской работы по всякого рода консультации и экспертизе.

В случае широкого развития движения по систематической рационализации госаппарата, — проявится очень скоро запрос со стороны госорганов на всякого рода специальные экспертизы, консультации, прямую реконструкцию. Необходимо избежать проникновения в эту область начал частного капитализма и содействовать группировке экспертов — бухгалтеров, делопроизводственников, практических организаторов вокруг соответствующих общественных организаций.

3. Создание непосредственно в учреждениях специальных аппаратов систематической рационализации (опытные станции, оргбюро и т. п.).

Первый же абзац „постановления ВЦИК и СНК о реорганизации НКРКИ“ содержит в себе следующие положения: „1) Возложить на все без исключения ведомства, в лице их руководителей, непосредственную ответственность перед государством за деятельность подчиненных им административных и хозяйственных органов“.

„Забота об усовершенствовании госаппарата и улучшении его работы должна стать неотложной задачей каждого советского учреждения“.

Ответственность за состояние аппарата может быть реальной, забота об его усовершенствовании может быть действительной лишь при двух условиях: 1) если руководитель учреждения будет подлинно и точно знать свой аппарат и его дефекты; 2) если в распоряжении администратора будет постоянный орган систематической рационализации.

Соответственно с этим выдвигается вопрос: 1) о ведомственных оргинспекторских частях и 2) вопрос об органах систематической рационализации при этих частях — т. н. оргбюро или опытных станциях.

4. Координация этой активно-рационализаторской работы с инспекционно-инструкционным воздействием НКРКИ.

Проведение практической рационализации в учреждениях тесно связано с деятельностью оргинспекторских частей. Тем более необходима эта тесная связь в центре всей работы. Правда, зарубежная практика подобной связи органов госконтроля с центром практической рационализации не знает. Но зарубежная практика не знает и столь огосударственного, из единого центра руководимого народного хозяйства, как у нас. Отсюда естественно возникшее различие организационного построения здесь и за рубежом.

Совершенно независимо от того, насколько удачны нынешние формы организационной связи РКИ с СОВНОТ, приходится признать необходимость тесной связи самостоятельного центра систематической рационализации приемов труда и сотрудничества (нынешнего СОВНОТ) с комиссариатом государственной инспекции.

5. Координация деятельности а) самостоятельных профессиональных группировок практической рационализации; б) ведомственных органов систематической рационализации; и в) научно-исследовательских учреждений НОТ в части их практической-рационализаторской деятельности и выработки методологии реорганизаторской работы.

В этом наиболее сложная активно-организационная задача СОВНОТ'а, задача целесообразного сочетания 1) профессиональной самостоятельности, 2) ведомственной рационализации и 3) нотовской научно-исследовательской и методологической работы.

Эти три линии работы должны быть хорошо и прочно увязаны в едином перспективном плане развертывания всей кампании борьбы за культуру труда.

V I.

Вышеизложенным мы пытались очертить в самых общих моментах цикл вопросов активно-организационной деятельности СОВНОТ по проведению широкой планомерной и систематической рационализации процессов труда и сотрудничества.

Помимо этого цикла активно-организационных вопросов имеется другой цикл в значительной степени своеобразный и самостоятельный. Это — цикл вопросов НОТ в тесном смысле слова.

Сюда входят: а) координация научно-исследовательской работы следователей центров НОТ; б) выработка научной доктрины различных специальных областей НОТ'овского знания; в) преподавательская деятельность по НОТ в тесном смысле слова.

Это цикл вопросов, на разработку которых ориентировался СУИТ. В идеологической стадии российского НОТ он рядом незаметных переходов сливался с циклом вопросов активной организации непосредственной прикладнической практики.

Ныне, когда полоса изоляции НОТ от практически жизненной стихии изживается, когда практика советского строительства выдвигает на очередь для задачи широкой борьбы за практическую культуру труда и сотрудничества, когда НОТ призван сыграть активную и значительную роль в этой длительной, трудной и упорной борьбе за культуру труда — должны кардинально измениться и организационные формы нотовской работы.

Создание научно-методологического центра, к чему стремился СУИТ в переходный период от идеологической стадии к стадии практически реорганизационной является уже лишь одной из целого ряда других задач крупнейшего организационного значения. При том эта задача весьма специфическая и весьма сложная и внутри замкнутая. СОВНОТ не есть СУИТ. Научно-методологический центр НОТ есть часть более общего активно-организационного центра борьбы за систематическую рационализацию приемов труда и сотрудничества. Научно-методологический центр есть, выражаясь весьма грубо, академия генштаба при Реввоенсовете борьбы за культуру труда советской России, в качестве какового должен выступить СОВНОТ при НКРКИ.

Лишь четкая дифференциация работы научно-исследовательской от практически рационализаторской, одновременное напряженное развертывание обеих линий, тесная, но вполне организованная связь их в каждый данный момент и на каждом участке трудового фронта, — сможет обеспечить успешное развертывание всей борьбы за практическую культуру труда.

Задача построения СОВНОТ'а, как активно организационного центра этой борьбы за культуру труда, чрезвычайно сложна и трудна. И трудности эти не только объективного порядка, но и порядка субъективного. К числу последних надо отнести в первую очередь навыки и взгляды, воспитанные идеологической стадией российского НОТ'а. Естественно поэтому, что сближение НОТ'а с жизненно практической стихией протечет далеко не гладко и безболезненно, целесообразные и организационные формы будут отысканы вовсе не сразу.

Вышеизложенным нам хотелось выдвинуть на обсуждение основные организационные вопросы начинающегося ныне движения, вызвать дискуссию и тем попытаться внести некоторые элементы сознательности в процесс, протекающий теперь в значительной степени стихийно.

Н. Витке.

5. Координация деятельности а) самостоятельных профессиональных группировок практической рационализации; б) ведомственных органов систематической рационализации; и в) научно-исследовательских учреждений НОТ в части их практически-рационализаторской деятельности и выработки методологии реорганизаторской работы.

В этом наиболее сложная активно-организационная задача СОВНОТ, задача целесообразного сочетания 1) профессиональной самостоятельности, 2) ведомственной рационализации и 3) нотовской научно-исследовательской и методологической работы.

Эти три линии работы должны быть хорошо и прочно увязаны в едином перспективном плане развертывания всей кампании борьбы за культуру труда.

V I.

Вышеизложенным мы пытались очертить в самых общих моментах цикл вопросов активно-организационной деятельности СОВНОТ по проведению широкой планмерной и систематической рационализации процессов труда и сотрудничества.

Помимо этого цикла активно-организационных вопросов имеется другой цикл в значительной степени своеобразный и самостоятельный. Это — цикл вопросов НОТ в тесном смысле слова.

Сюда входят: а) координация научно-исследовательской работы исследовательских центров НОТ; б) выработка научной доктрины различных специальных областей НОТ'овского знания; в) преподавательская деятельность по НОТ в тесном смысле слова.

Этот цикл вопросов, на разработку которых ориентировался СУИТ. В идеологической стадии российского НОТ он рядом незаметных переходов сливался с циклом вопросов активной организации непосредственной прикладнической практики.

Ныне, когда полоса изоляции НОТ от практически жизненной стихии изживается, когда практика советского строительства выдвигает на очередь для задачи широкой борьбы за практическую культуру труда и сотрудничества, когда НОТ призван сыграть активную и значительную роль в этой длительной, трудной и упорной борьбе за культуру труда — должны кардинально измениться и организационные формы нотовской работы.

Создание научно-методологического центра, к чему стремился СУИТ в переходный период от идеологической стадии к стадии практически реорганизационной, является уже лишь одной из целого ряда других задач крупнейшего организационного значения. При том эта задача весьма специфическая и весьма сложная и внутри замкнутая. СОВНОТ не есть СУИТ. Научно-методологический центр НОТ есть часть более общего активно-организационного центра борьбы за систематическую рационализацию приемов труда и сотрудничества. Научно-методологический центр есть, выражаясь весьма грубо, академия генштаба при Реввоенсовете борьбы за культуру труда советской России, в качестве какового должен выступить СОВНОТ при НКРКИ.

Лишь четкая дифференциация работы научно-исследовательской от практически рационализаторской, одновременное напряженное развертывание обеих линий, тесная, но вполне организованная связь их в каждый данный момент и на каждом участке трудового фронта, — сможет обеспечить успешное развертывание всей борьбы за практическую культуру труда.

Задача построения СОВНОТ'а, как активно организационного центра этой борьбы за культуру труда, чрезвычайно сложна и трудна. И трудности эти не только объективного порядка, но и порядка субъективного. К числу последних надо отнести в первую очередь навыки и взгляды, воспитанные идеологической стадией российского НОТ'а. Естественно поэтому, что сближение НОТ с жизненно практической стихией протечет далеко не гладко и безболезненно, целесообразные и организационные формы будут отысканы вовсе не сразу.

Вышеизложенным нам хотелось выдвинуть на обсуждение основные организационные вопросы начинающегося ныне движения, вызвать дискуссию и тем попытаться внести некоторые элементы сознательности в процесс, протекающий теперь в значительной степени стихийно.

Н. Витке.

Административное право и административная техника.

Как это ни странно, в недалеком прошлом представители влиятельных школ в науке административного права менее всего интересовались действительным государственным управлением, — государственным управлением в тех традиционных, будничных формах, в каких оно осуществлялось на самом деле в жизни. Вся мысль, все внимание исследователя административиста сосредоточивалось на теориях, на далеко отрывавшихся от неприглядной действительности построениях неживого и, подчас, нежизненного характера. Ученый юрист подходил к государству и к управлению не как к определенному, реально существующему аппарату с некоторыми функциями и с известной структурой, а скорее, как к особой мистической сущности, для уловления которой нужны необыкновенно отвлеченные и тонкие концепции. Стоит вспомнить бесчисленные учения о личности государства, стремившиеся представить государство в причудливых формах особого легендарного существа, отличного и от человека и от коллектива. „Государство—это высшая материальная форма личности“ (Лоренц ф. Штейн); „государство—это не народ, не страна, не власть, а отличное от всего этого существо, одаренное волей“ (Лассон); „государство—организм свободы“ (Иеринг). Как эти, так и десятки других исходных представлений о государстве неизбежно уносили исследователя в царство теней: предметом изучения становился не реальный госаппарат, а лишь некоторое его идеологическое отражение, соответствующее тому господствующему классовому интересу, которому покорна данная ученая доктрина.

Фантазм „идеальной личности государства“ делал для ученых теорий злободневным вопрос о воле государства, о правах государства. Живые люди, которые в качестве чиновников, служащих, на самом деле выполняли всю работу госаппарата, отходили в этих юридических концепциях неизбежно на задний план; они оказывались даже не государственными органами, а разве лишь „носителями“ органа (Organträger), не проявляющими в государственной жизни никакой собственной воли, никаких своих прав и обязанностей. Единственно реальные агенты госаппарата, воля которых, в ее сочетаниях, образовывала в сущности все госуправление, принижались этой юридической метафизикой до роли безвольных марионеток—покорных орудий персонифицированного государства.

И, пожалуй, все, что сделала молодая реалистическая школа административистов последнего времени, ярче всего может быть выражено восклицанием ребенка из сказок Андерсена: „да, ведь, король то почти голый“. Как в свое время заметил проф. Лазаревский, городской, стоящий на углу и говорящий прохожему „не толпись“, не есть государство Российское, и государство Российское не есть этот

городовой. Нельзя даже говорить, чтобы устами этого городского, какого-либо Ивана Петрова, говорила сама Россия, как этого желает идеалистическая теория, олицетворяющая государство: на самом деле говорит и действует коряво, как умеет и смыслит, Иван Петров, а не Россия.

Снизившись с заоблачных высот идеалистических теорий, административист увидел, что госуправление является не отвлеченным внутренним процессом, развивающимся в фантастической личности государства, а взаимодействием обыкновенных людей, из плоти и крови, служащих и граждан. И когда перед лицом живой реальности исчезли навязанные призраки хитроумных идеалистических измышлений, в науке административного права один за другим поднимаются новые вопросы, возникают новые понятия и открываются новые горизонты. Леон Дюги, профессор Бордосского Университета, один из основоположников реалистического направления, выступает с обширным исследованием, посвященным агентам государства, волей которых, выраженной в границах и формах, установленных законом, осуществляется государственное управление. Реалистический подход к государству дает возможность, отбросив старую теорию „разделения властей“, установить разграничение государственных функций. В общем и целом, наука административного права превращается в изучение взаимных отношений, взаимных зависимостей, слагающихся на почве осуществления отдельными функционерами, функциональными группами и коллективами—учреждениями определенных социальных задач.

Это новое направление в науке административного права с необходимостью ведет исследователя от построения отвлеченных публично-правовых теорий к практическим вопросам административной техники. Административисты начинают отличать в госуправлении от чисто юридических актов—материальные акты, или фактические операции. Понятием материальных актов охватывается огромное разнообразие всевозможных видов хозяйственной и всякой иной работы госучреждений, не имеющей специфического характера юридического акта. Административист начинает с полной ясностью сознавать, что госуправление лишь в незначительной своей части слагается из юридических актов. В остальном же это чисто техническая работа, в которой юридической конструкцией делу не поможешь.

Но еще более ценным является сознание того, что даже и сама юридическая работа госучреждений по своему существу технична. По мере того, как государство с идеалистических высот „общения, развившегося до сознания своего собственного я“, или „организма свободы“, опускается на реальный уровень организованного аппарата, служащего для определенных классовых целей, и в представлении о самом „праве“ начинает тускнеть фальшивая идеология „правды“ и „справедливости“. Право перестает быть фетишем какой-то абсолютной ценности; вместе с тем в правовом укладе—не измышленном, а реальном,—все с большей четкостью выступают черты психотехнического характера. На основном свойстве права—его нормативности,—зигждется его функциональная сущность, как формы обобщенного, обезличенного воздействия. По своей нормативной функции в общественной жизни право в известной степени соответствует машине в производстве. Как машина сокращает технические усилия работника, так и право упрощает процесс властвования. Как система общих и абстракт-

ных правил, право вносит известный автоматизм в процесс властвования и подчинения. Это явление юридического машинизма, как известно, является характерным для современного „правового государства“, в отличие от старого „полицейского государства“, где царила несдержанная какою-либо нормою воля самодержца.

Раскрытие машинизма в праве выдвинуло в современной публично-правовой литературе понятие о „юридической технике“. Профессор Парижского Университета Гастон Жез посвящает исследованию юридической техники французского публичного права „добрую половину своего новейшего курса „Основных начал административного права“. Юридическая техника противопоставляется политике. Точка зрения политики состоит в изучении социальной, политической, экономической потребности в данном институте; в изучении экономических, социальных, политических условий, в которых функционирует тот или другой институт, и тех практических результатов, к которым он приводит со стороны социальной, политической, экономической. Точка зрения юридической техники состоит в исследовании юридических процессов, посредством которых поставленная цель преследуется и достигается ¹⁾.

Мы наметили общую линию того сдвига, который произошел в науке административного права в смысле ее решительного уклона от идеологии в сторону техники. Не следует, однако, преувеличивать результатов, пока достигнутых в этой области юристами. И само понятие „административной техники“ и вопрос об ее взаимоотношениях с административным правом далеко еще не могут считаться воспринятыми и разрешенными в современной административно-правовой литературе. В этом отношении административист заметно отстает от криминалиста и процессуалиста. Известно, напр., какое широкое развитие получила, наряду с уголовным правом, так наз., криминалистика или техника расследования преступлений. В свое время, автор настоящей статьи, вместе с коллегой А. В. Завадским, выступили в России пионерами по исследованию достоверности показаний (свидетельских и иных): в настоящее время это уже общепризнанная глава психотехники.

В области административной техники там, где отстал юрист, на подмогу пришел инженер. От научной организации производства: человеческая мысль подошла к нормализации управления. Сперва, как известно, дело шло об управлении хозяйственными предприятиями. Но в последовательном своем развитии мысль о научной организации управления не могла остановиться у порога госучреждений. Ее ярким выразителем, подошедшим вплотную к проблемам техники государственного администрирования, был Анри Файоль, директор крупной металлургической фирмы во Франции. Книга Файоля, посвященная общему и индустриальному управлению, примечательна, прежде всего, как подитожеие опыта целой жизни самого автора. Он начал работать по своей специальности в 1860 г., в возрасте 19 лет, и таким образом в книге, изданной в 1917 г., изложил результаты более чем полувековых наблюдений и экспериментов техника-администратора ²⁾. Нам нет нужды останавливаться на содержании книги Файоля: на днях,

¹⁾ G. Jèze, Les principes généraux de droit adm. P. 1914 p. 3.

²⁾ G. Lachapelle, Les idées de M. Henri Fayol, Rev. Pol. et Parl. 1917 t. XCII p. 100.

по, почиту Цит'а, она станет доступна русскому читателю в переводе. Отметим только, что как ни элементарны формулы Файоля относительно порядка предвидения, организации, командования, координирования и контроля в деле администрирования, французские публицисты вынуждены сознаться, что если эти формулы частично и осуществляются, то скорее в частных предприятиях, но менее всего в самом государственном управлении. А насколько остро должна чувствоваться во Франции потребность в рациональной организации публичных служб государства, можно судить уже потому, что количество чиновников и служащих здесь колоссально: в 1912 г. оно исчислялось в 995.249 человек. Недаром почин Файоля создал целую школу, объединяющую его учеников и последователей в особом исследовательском центре по экспериментальному изучению вопросов индустриального и общего администрирования.

Живая струя индустриального опыта, вливаясь в науку о государственном управлении, с ее современным уклоном в сторону техники, должна явиться источником ее мощного развития. Уже имеющиеся в настоящее время в распоряжении административиста материалы могут значительно продвинуть научное изучение вопросов, касающихся положения самого функционера в госаппарате. Отмеченная выше работа Дюги об агентах государства во Франции, крупное исследование Каммерера о публичной функции в Германии, представляющее не только юридический, но и статистический подход к вопросу о положении государственных служащих, и целый ряд других монографий и статей дают возможность сразу поставить изучение указанной проблемы на широкую базу. Успеху работы в этой области будет значительно содействовать то обстоятельство, что целый ряд основных требований, показуемых индустриальным опытом, вполне совпадает с руководящими положениями науки административного права. Укажем конкретно, хотя бы на такие требования, как надлежащая административная подготовка (*sapacité administrative*) функционера, устойчивость его служебного положения и т. д.

Несравненно менее административист сможет помочь наличной литературой в вопросе о структуре функциональных групп. Насколько мало этот вопрос интересовал государствоведа, можно судить по замечанию проф. Коркунова: „данные о числе и названиях министерских департаментов не представляют никакого научного интереса. Поэтому, следуя примеру иностранных государствоведов, я не вношу этих подробностей в свой курс. Нужные справки всегда можно сделать хотя бы по адрес-календарю“ *). При таких условиях, по вопросу о структуре функциональных групп административист в состоянии представить лишь сырые, научно неразработанные материалы, главным образом положения и штаты учреждений.

Сравнительно больше наука административного права даст по вопросу о взаимоотношениях госучреждений, о структуре и функционировании публичных служб государства в общем механизме госаппарата. По этому предмету в распоряжении административиста имеется довольно обширная и разнообразная литература, которая существенно облегчит работу по научной организации госуправления.

Но, во всяком случае, касается ли дело положения отдельного функционера, структуры и взаимодействия функциональных групп

*) Коркунов, Русское госуд. право; СПб 1909 т. 2 стр. 410 прим.

Республиканская
назубова-технічна
бібліотека

внутри госучреждения или функционального взаимодействия всех отдельных частей в целом госаппарате, административная техника по всем этим линиям должна стать на собственные ноги. Административное право может лишь в большей или меньшей степени способствовать ее развитию, но оно не в состоянии ни создать ее ни заменить.

Главной задачей административного права в его современном понимании является изучение взаимоотношений правящей власти и подвластных в области госуправления. Поэтому внимание административиста лишь частично направляется внутрь госаппарата, госаппарат его интересует лишь в тех его частях и постольку, поскольку он находится в непосредственном взаимодействии с гражданами. Изучение юридической техники взаимоотношений государства и граждан, делающееся при современном техническом уклоне нашей науки особым предметом ее внимания, должно логически явиться завершением, последним этапом законченного технического исследования госуправления.

Разумеется, юридическая техника,—техника взаимоотношений госаппарата в целом и граждан,—приобретет значительно большую солидность, если она будет опираться на развитую административную технику. Ведь, как бы юридически тонко и точно мы ни определяли взаимные права и обязанности граждан по госуправлению, техническое несовершенство самого госаппарата всегда сведет все наши юридические построения к мертвой букве бессильных и ничемных законов. И только тогда, когда госаппарат будет складаться из способных к администрированию функционеров, во всех отношениях подготовленных к выполнению возложенных на них заданий, когда каждый из них будет на своем месте, когда они будут заинтересованы в своей работе и иметь в госаппарате устойчивое положение; когда, далее, отдельные функциональные группы будут спаяны внутри сознанием коллективной работы и ответственности за ее исправность, и когда весь аппарат в целом будет действовать без параллелизма и без перебоев,—только тогда юридическое оформление взаимодействия граждан и госуправления может получить действительно реальное значение.

Мы можем рассчитывать на научное развитие административной техники, как особой дисциплины, которая должна вырасти рядом с административным правом. В какой, однако, степени, удастся осуществить принципиальные достижения административной техники в аппарате современных буржуазных государств, это совсем другой вопрос. И надо сознаться, на успешное разрешение этого вопроса мы больших надежд не возлагаем. Буржуазное государство слишком старо, чтобы легко отказаться от тех бесчисленных исторических наслоений, которые характеризуют его аппарат. Старый дом с пристройками разного стиля, с нелепыми заплатами, не переделавшись по принципам научной организации управления; он годен только на слом. И в самом деле, возьмем хотя бы то элементарное требование научной организации управления, по которому каждый служащий должен быть способен к выполнению возложенной на него функции: *The right man on the right place*. Разве, однако, та министерская чехарда, которая так характерна для современного парламентарного государства, делает возможным выполнение этого требования?

Возможно ли рационализировать структуру госаппарата, когда приходится в основе организации сохранять принципы, давно уже

утратившие исторический смысл, но очень священные по своей традиции? Возможно ли, напр., посягнуть на так наз. самоуправление, которое продолжает строиться отлично от настоящего или бывшего „коронного управления“, хотя классовый смысл различия, ввиду захвата буржуазией власти по всей линии, давно уже является изжитым? Возможно ли приступить к коренной перестройке административных делений, хотя бы современное деление, вроде английских графств и приходоу, давно уже утратило связь с экономическим развитием страны?

При таких условиях, мы вправе утверждать, что именно в Советской России разработка административной техники должна оказаться не только научно, но и практически плодотворной. Наш старый административный аппарат эпохи царизма был настолько гнил и негоден, что вряд ли можно говорить о его традициях. А новый госаппарат строится марксистом, для которого требования научной организации не могут не быть обязательными. Положим, в условиях революционного вихря не приходилось ждать научно обоснованных схем, приходилось пользоваться старым материалом, перенимать старый аппарат, идти ощупью, делать ошибки. Однако надо твердо помнить слова тов. Ленина: „Здесь в короткий срок ничего не поделаешь, это несомненно. Придется работать в течение нескольких лет, чтобы усовершенствовать аппарат, изменить его и привлечь новые силы“*). Развитие административной техники, углубленное научное исследование администрирования, с учетом широкого индустриального опыта, должно явиться существенным подспорьем для скорейшего проведения в жизнь этого завета.

Проф. А. Елистратов.

*) Изв. ВЦИК 15/XI—1922 № 258.

Научная организация управления и конструктивная работа в армиях.

В армиях всех государств веками шла и сейчас из году в год идет громадная конструктивная работа, но до сих пор она не выходила за пределы ведомственного интереса. В настоящее время, когда внимание республики направлено на усовершенствование своих управленческих органов и проблема этого усовершенствования разворачивается во всю ширину ее научно-практического значения, материалы, накопленные историческим опытом конструктивной работы в армиях, приобретают интерес широкой общественности и должны быть использованы для разрешения этой проблемы.

В настоящей небольшой статье я попытаюсь, хотя бы схематично, познакомить читателя с характером структурных форм войсковых коллективов, с эволюцией этих форм, методами их усовершенствования, а также попыткой обосновать необходимость установления тесной связи между работой по научной организации управления и научной военно-конструктивной работой.

В области военного дела все концентрируется вокруг одной идеи — идеи победы. Идея победы господствует над армией. Она пронизывает все ее элементы и в гармоническом, целестремительном сочетании их обеспечивает свое осуществление. Структурные (организационные) формы армии составляют элемент ее, в котором идея победы получает, может быть, наиболее яркое материальное свое воплощение. Эти формы — это те видимые грани, в которые вливаются живые силы и материальные средства армии, дифференцируются там по своей спецификации, готовятся к бою и ведут бой. Эти формы жизненны и ценны постольку, поскольку они отвечают идее победы и служат для ее осуществления. Понятно, поэтому, то исключительное внимание, которое обращает военная наука на изучение структурных форм войсковых коллективов и на постоянное их совершенствование.

Развернуть сейчас в небольшой статье во всей его ширине и глубине и в его исторических перспективах вопрос об образовании структурных форм армии и об их эволюции не представляется, конечно, возможным. Потому я останавливаюсь и притом в самых общих чертах, лишь на двух ближайших исторических моментах этой эволюции, на переходе пехотных войсковых коллективов от фронтальной линейной структуры к структуре колонной (эпоха революционных войн во Франции) и от структуры стрелковых цепей к отдельным небольшим боевым группам (мировая война).

Линейные боевые структурные формы войсковых коллективов — это типичные формы эпохи Фридриха II. Боевой коллектив этой эпохи — это две линии развернутых по фронту батальонов, построенных в три шеренги, с интервалами между батальоном от 6 до 24 шагов и

с дистанцией в 200 шагов между линиями. Эти структурные формы явились результатом, вооружения *всей пехоты* винтовкой и возникшего отсюда стремления возможно сильнее использовать огонь стрелков, а также существовавшей в то время системы комплектования войск (вербовки); недоверие к индивидуальному бойцу, исключало возможность применения рассыпных форм строя. Правда эти формы не вполне отвечали требованиям тактики:—они были недостаточно гибки и поворотливы для маневрирования и ограничивали сферу действий боевых коллективов ровной местностью, но, для данной исторической эпохи они явились единственно целесообразными.

С этими структурными формами войсковых коллективов вступают в эпоху революционных войн все западно-европейские державы. Но Франция быстро от них отказывается. Линейная структура требует от солдата высокой выучки и воинского воспитания—муштры и дисциплины, а от начальника—знания и искусства. Но этого не было в молодой революционной армии. Плохо обученный и недисциплинированный волонтер и несведущий младший начальник из солдат не могут уложиться в эти формы:—они были бы для них поражением. Но, если у французского солдата не было выучки и дисциплины, то у него было нечто иное, новое, неизвестное другим армиям: это—его самодеятельность, высокий патриотизм, горячий энтузиазм, жажда победы, и эти новые психические силы неудержимо, стихийно стремятся уложиться в другие, им отвечающие формы. Этой формой является колонна.

Колонна—это детище революции, новой общественности, новой психики армии, это дифференцированная часть самого народа, охваченного революционным возбуждением. Недостаток обучения и дисциплины требуют совместных движений, войны массами. В колонне солдаты, плечо к плечу в кругу своих односельчан, товарищей, друзей, охваченных одним настроением, чувствуют себя спокойнее, увереннее; идут смелее вперед; колонна имеет преимущество числа; брошенная на определенный пункт неприятельского расположения, она легко прорывает его неповоротливые тонкие структурные линии; колонна не считается с местностью,—она одинаково хорошо действует как на открытой, так и на пересеченной местности; колонна более поворотлива, с нею легко маневрировать.

„Организатор побед“ Карно и наиболее талантливые вожди революционных войск (Гош, Наполеон) быстро угадывают новую психику армии и неорганизованно складывающиеся структурные формы вливают в твердые грани и возводят в систему.

Ряд батальонных колонн с линией рассыпанных впереди их стрелков—вот типичная структурная боевая форма войсковых коллективов эпохи революционных войн. Эти формы, в связи с вытекавшими из них новыми тактическими приемами, являлись для коалиции фактором войны совершенно неожиданным, а с точки зрения приверженцев школы Фридриха II, даже нелепым, выходящим из граней теории военного искусства. „По обычному ходу вещей“,—читаем мы в одной австрийской официальной записке того времени,—„французы были бы побеждены, но они как стремительный поток всегда со страшной силой прорываются“.

Князь Гогенлоэ-Ингельфинген идет еще далее и в 1794 г. советует заключить мир с Францией на том основании, что „с дураками не справишься“. Но дурацкие формы и дурацкая тактика ведут фран-

цезов от победы к победе и, в конце концов, воспринимаются другими армиями, как уже нечто непреложное, неизбежное. И эти формы не застывают. В соответствии с последовательным усовершенствованием технических средств борьбы, с увеличением их истребительной силы, с увеличением меткости, дальности и скорострельности пушки и ружья, с появлением новых орудий борьбы, эти формы постепенно эволюционируют в направлении развития структурных линий стрелковых цепей и дробления колонны на более мелкие части. Опыт каждой войны вносит сюда свои изменения, коррективы. Насыщенная бойцами стрелковая цепь с находящимися позади ее более или менее уплотненными поддержками—это, перед мировой войной, последний момент в эволюции структурных форм, данных революцией.

Последняя мировая война показала, что научная военная мысль в эпоху, непосредственно предшествовавшую войне, многое переоценила, а многое и недооценила. Переоценила она значение стрелковых цепей:—длинные, видимые их линии быстро скашивались пулеметным и артиллерийским огнем; переоценила она винтовку, оказавшуюся недостаточно скорострельной; переоценила она, наконец, и существовавшие методы управления огнем,—управление огнем фактически переходит в руки низших начальников, к этому в мирное время неподготовленных. Недооценила же она страшную истребительную силу орудий борьбы и значение вспомогательных средств войны. В результате пехота несет ужасающие потери от огня вообще и, в частности, от артиллерийского; 50—75% выбывших из строя падает на артиллерийский огонь¹⁾. При этих условиях естественно было ожидать разложения старых структурных боевых форм пехоты и появления новых; это случилось к концу войны.

Как и в эпоху революционных войн новые структурные формы во время мировой войны зарождаются в самых низах, в гуще армии; их созидает сила инстинкта. Инстинкт самосохранения сжимает остатки сметенных цепей в небольшие группы, бросает их в малозаметные, или прикрытые от огня артиллерийских батарей и пулеметных гнезд пространства, и здесь их наспех организует. Кусты, небольшая складка местности, воронка, образовавшаяся от разорвавшегося артиллерийского снаряда,—всё, что может служить для укрытия от огня или взоров неприятеля—всё используется для этой цели.

То что подсказывалось первоначально инстинктом и дало желаемые результаты, становится затем общим правилом, руководящей организационной схемой. По этой схеме на основании широкого боевого опыта и начинают после войны строиться новые структурные формы войсковых коллективов, но уж на чисто научном фундаменте и с учетом решительно всех конструктивных факторов.

Руководящей идеей при построении этих форм является идея возможной скрытности коллектива на местности и минимальная поражаемость его артиллерийским и пулеметным огнем. В соответствии с этой идеей войсковой коллектив (рота) расчленяется на определенное число небольших самостоятельных групп (звеньев) в 6—8 чел., расположенных на участке, отведенном коллективу, на интервалах и дистанциях, допускающих взаимную поддержку огнем и ограничивающих возможность поражаемости коллектива огнем одной очереди 4-х орудийной батареи только одной группой.

¹⁾ Буров. На переломе. Красная артиллерия 1923 г., вып. 3, стр. 82.

Стрелковые цепи с их поддержками, когда то грозными волнами катившимися на неприятельские линии, повидимому, заносятся сейчас во всех их эволюционных формах на страницы исторической летописи. Совокупность известного числа небольших боевых групп, организационно распыленных на определенном пространстве,—вот та типовая структурная форма войсковых коллективов, в которой военная мысль ищет в настоящее время залога грядущих побед.

На ряду с конструированием новых форм, в армиях идет сейчас другая работа, органически связанная с первой и не менее серьезная. Переход к новым структурным формам—это вместе с тем переход к новым методам обучения и воспитания солдат и начальников. Самоостоятельность, неизбежно приобретаемая распыленными и изолированными в пространстве отдельными частями коллектива, раскрепощает окончательно волю бойцов, ранее скованную в сомкнутых структурных формах, и делает этих бойцов самостоятельными частичками единого тела. Укрепление и развитие этой воли и обучение бойцов новым приемам борьбы, неизбежно вытекающим из новых структурных форм—вот вопросы, над которыми придется еще много работать. Но вопросы эти выходят из рамок настоящей статьи.

Из бегло приведенных сейчас примеров мы могли убедиться, до какой степени сложное явление представляют собою структурные формы армии. Они сложны в своем существе прежде всего в силу тех многочисленных и многообразных факторов, под воздействием которых они образуются и эволюционируют; они сложны и по тем влияниям, которые оказывают на различные стороны деятельности и быта армии. Изучение их и совершенствование на научном фундаменте требует разносторонних и обширных знаний, длительного научного опыта, гибких методов работы.

Структурные формы армии, как это мы сейчас видели, рождаются обычно самой жизнью, на полях сражений, в кипящей атмосфере борьбы. В обстановке живой действительности, неожиданно появившихся новых технических средств борьбы и связанных с ними новых психических переживаний бойцов, инстинкт самосохранения жадно ищет форм, ведущих к победе с наименьшей потерей живой силы, и дает обычно эти формы в грубых, элементарных очертаниях и в неорганизованных соединениях. Этот момент в образовании новых структурных форм или в эволюции старых—есть момент творческой силы инстинкта.

Второй момент—это интуиция, прозорливость таланта, творческий полет его мысли и вдохновения. Талантливый вождь быстро схватывает смысл и значение появляющихся структурных форм при самом процессе их зарождения, воспринимает их, совершенствует, приводит к организационному существу и легализует.

В период борьбы нет места для спокойной методической научной работы. Этот третий конструктивный момент, для нас наиболее интересный, наступает лишь после окончания войны, когда является возможным собрать, учесть и изучить все данные опыта войны в их многообразных сочетаниях и отношениях. Изучая эти данные, научная военная мысль корректирует образовавшиеся во время войны структурные формы, конструирует более совершенные, проводит их в жизнь, учитывая при этом своеобразие политических, социальных и экономических условий жизни страны, и проверяет их пригодность путем опытных постановок, полигонной и маневренной работы. Окончатель-

ную оценку произведенной работы дает обыкновенно последующая война. В силу жестокой необходимости научная мысль находится здесь в состоянии постоянного движения, в кипении творческого процесса; она беспрерывно, неустанно работает и стремится идти в уровень с совершенствованием техники и с происходящими изменениями в области социально-политических и экономических форм жизни народа. В процессе этой работы все конструктивные элементы строго учитываются, тщательно взвешиваются, всесторонне обсуждаются и проверяются. Там, где говорят самые острые жизненные интересы, где перед отдельными индивидами и целыми коллективами ежеминутно в атмосфере нервного напряжения боя ставятся вопросы жизни и смерти, где на остриях штыков решаются судьбы народов,—там даже самый мелкий, повидимому, незначительный фактор, влияющий на исход борьбы, не остается вне поля зрения исследователя.

Разнообразная по своим объектам, но единая по существу, широко раскинувшаяся и проникающая все, взаимно связанные между собою элементы, но вместе с тем подчас мелочная и кропотливая, эта работа идет в недрах армий уже целые столетия. Постороннему взору она, может быть, мало заметна; часто она происходит под покровом военной тайны, но она неизменно идет вперед: застой в работе, инертность мысли—это верный шаг к грядущим поражениям. Научно-конструктивная работа, производящаяся в армиях, для работающих в области научной организации управления представляет громадную ценность. Она ценна прежде всего тем, что сосредоточивается на непосредственно интересующих этих работников вопросах: структурного построения коллективов и управленческих (командных) центров, и, тесно связанных с ними, вопросах методов и техники управления (командования). Звено, отделения, взвод, рота, батальон, полк, дивизия, армия, группа армий, а затем разнообразные органы местного и центрального управления—вот те, различные по своему объему и составу и сложные в своей функциональной зависимости, многочисленные объекты над которыми работает военная наука. Здесь широкий размах для научной мысли: от мелкой, кропотливой работы над звеном до широкого построения такого сложного организма, как армия, в которой все ее разнообразные элементы, выполняющие различные назначения цепляются друг за друга, взаимно связываются и координируются для выполнения единой задачи.

Военно-конструктивная работа особенно ценна для нас тем, что она в своих исследованиях и выводах всегда опиралась и опирается на опыт, на саму жизнь, на ее реальные элементы, т. е. на тот фундамент, на котором должны строиться и совершенствоваться госаппараты. Кровавый опыт войны, „ученья“ мирного времени, маневренные упражнения, опытные работы на полигонах, в научных лабораториях, кабинетах и пр. вот та сфера, в которой неизменно вращается научная военная мысль и ищет опоры для теоретических построений.

В процессе многовековой научной работы в этом направлении, в этой исследовательской области уже отложились твердые методологические точки зрения, строго отграниченные методы исследования и образовывается тот комплекс общих принципов и идей, который может служить исходным пунктом и для работ в области научной организации управления вообще. Для лиц, работающих в этой области, знакомство с этими достижениями необходимо и неизбежно. Необходимо

в интересах проверки правильности собственных научных построений; неизбежно—как результат требования простой экономии сил.

Но ценность научной военно-конструктивной работы этим не ограничивается. Ценность эта значительно увеличивается соприкосновением военно-конструктивной работы с той областью вопросов, которые входят в сферу научной организации труда.

Устанавливая те или другие конструктивные формы армии, изучая и совершенствуя их, военная наука изучает вместе с тем и те живые человеческие массы, которые вливаются в эти формы. Войсковой коллектив в сущности есть ничто иное, как один из своеобразных видов коллективного трудового сотрудничества, внутри которого, подобно тому, как и в других трудовых сотрудничествах, происходит разложение выполняемой коллективом основной функции, соответствующая этому расчленению функции—дифференциация сил и средств и координация этих последних в целях осуществления поставленной перед коллективом общей задачи.

Правда, трудовые процессы, происходящие внутри войсковых коллективов носят своеобразный характер: орудия труда в них (технические средства) профессионально-специфичны; своеобразны также психические взаимодействия, связывающие отдельные элементы коллектива, но физические и психические законы, управляющие этими процессами, неизменно те же, что и в других областях труда.

Исследование психических моментов, связывающих работу отдельных бойцов в работу коллектива, вопросы автоматизации, рационализации движения бойца и коллектива шагом или бегом, изучение движений, требуемых от бойца во время заряжения и стрельбы из винтовок или артиллерийских орудий и т. д.,—вот та неотъемлемая область вопросов, всегда стоявшая перед военной мыслью и требовавшая ее научного разрешения. Для работающих в области научной организации труда здесь ценны не только достигнутые военно-научной работой результаты, но и исследовательские пути, по которым шла эта работа.

Но если конструктивная работа, происходящая в армиях, представляет интерес для исследовательской работы в области научной организации управления и труда вообще, то с другой стороны и эта последняя область работы является чрезвычайно ценной для организационной работы в армии. Творческая работа в области научной организации управления и труда также имеет свою историю, свой богатый опыт, своих талантливых представителей. Она не так специфична; она шире и глубже ставит проблемы на разрешение; она раздвигает границы для исследовательской работы, открывает громадный простор для широких научных обобщений и построения столь необходимых для практических целей научных конструкций и систем.

Отсюда ясна необходимость самой тесной живой связи между этими двумя областями исследовательской работы;—ясна необходимость объединенного трудового содружества лиц, работающих в этих областях, совмещения их сил и знаний и единого движения вперед в поисках за истиной, за разрешением еще неразрешенных проблем.

Наука едина и не знает ведомственных границ.

Проф. А. Добровольский.

Сравнительный очерк теории управления.

1. О смычке специалистов по управлению и организации, работающих в разных областях.

1) Военное искусство—прежде всего искусство управлять и организовать. Полевые уставы всех армий начинаются главой: „Об управлении войсками“. Основным регламентом, определяющим права и обязанности начальников на войне, является; „Положение об управлении войсками в военное время“.

Стратегия и тактика представляют дисциплины, излагающие в главнейшей своей части теорию и методы управления войсками на театре войны и на поле боя. „Военная администрация“, правильно называемая теперь „военной организацией“, — исследует вопросы рационального устройства, комплектования и службы армии.

2) Вооруженные силы, составлявшие когда-то неотъемлемую собственность отдельных феодалов, о государстве ны очень давно—когда монархи, в союзе с торговой буржуазией и при сочувствии деревни уничтожили феодалов и объединили государственную и военную власть в одних руках. С тех пор совершенствование военного дела идет быстрым темпом, так как средства к этому, и материальные и людские, предоставляются государством.

В последних войнах, особенно во время мировой войны, военным начальникам приходилось управлять такими огромными массами людей и машин, о которых и не снилось промышленникам.

Чтобы осуществить, например, прорыв англо-французских позиций в 1918 году (21-го марта, 27-го мая), германцам пришлось сосредоточить артиллерийскую массу в 10.000 орудий на фронте около 100 километров. Можно себе представить, как было организовано управление, какие меры были приняты для скрытного сосредоточения как самой артиллерийской массы, так и огромного количества запасов и, наконец, около 100 пехотных дивизий, если самые удары были нанесены внезапно для союзников и, с другой стороны, артиллерийская подготовка длилась не более 2-х часов, при чем огневая волна продвигалась вперед по секундомеру. От этого частного случая можно перейти к представлению тех методов организации и управления всеми германскими и союзными армиями, воевавшими и во Франции, и в России, и в Румынии, и на Балканах, и в Галиции, и у Багдада.

В другом месте мы посвятим краткому описанию этой исключительной организаторской деятельности несколько страниц; здесь же мы хотим только отметить, что современное управление войсками, самая организация и подготовка войны представляет специалисту по вопросам управления и организации чрезвычайно интересный объект для изучения.

3) Попытки систематизировать опыт в отношении теории управления делались военными специалистами, начиная с Леера и Шлихтинга и кончая Фалькенгайном.

При их изучении, конечно, надо в первую очередь вводить поправку на специальный уклон, объясняемый исключительными условиями управления войсками на войне.

4) Опыт хозяйственников в отношении управления и организации заслуживает не меньшего внимания. Литература по рационализации управления и организации хозяйственных органов, заводов и фабрик имеется довольно богатая.

Наконец, есть еще третья категория лиц, занимающихся тем же делом управления и организации в самом широком и, быть может, самом интересном приложении — это юристы, исследующие вопросы государственного и административного права и практики, администраторы, стоящие во главе тех или иных органов ВЦИК, Наркоматов и, особенно, НКВД.

5) Опыт администраторов и юристов, хозяйственников и военных специалистов должен быть объединен, (ибо всем приходится иметь дело в первую очередь с людскими массами, внешними условиями и задачами, которые ставятся историей), чтобы на ошибках и удачах одних — могли бы учиться и другие.

II. Задача настоящего очерка.

Настоящей статьей-конспектом автор ставит себе две цели:

а) изложить конспективно вопросы управления и организации, как они отразились в работах некоторых крупнейших военных специалистов и хозяйственников,

б) сделать первую попытку суммировать теорию управления, выработанную военными специалистами и хозяйственниками.

III. Краткий очерк главнейших схем работы по управлению и организации.

1. Схемы Леера.

Профессор Военной Академии, второй половины прошлого века (тогда Академии Генерального Штаба), в своих работах оставил несколько вариантов схем управления и организации.

В курсе стратегии (6-е издание) автор намечает следующие 7 основных задач стратегии:

- а) правильная постановка общей цели действий,
- б) выбор правильного направления,
- в) соответствие средств поставленной цели и ожидаемым препятствиям,
- г) обеспечение операций (прочное азирирование и обеспечение путей сообщения),
- д) исполнение марша-маневра,
- е) единство операций (внутреннее единство, органическая цельность, планосообразность; обеспечение единоначалия и строгое соответствие всех частей целому и общей задаче),
- ж) эксплуатация победы¹⁾.

¹⁾ См. Курс стратегии Леера, издание 6-ое, стр. 11-ая.

Если всмотреться в эту схему и отбросить один-два военных термина, она представляет собою схему управления, приложимую к любой отрасли деятельности, только, быть может, недостаточно полную.

В другом месте того же курса стратегии Леер дает следующую схему стратегической операции:

Стратегическая операция²⁾.

Подготовительные операции.	Главные операции.	Дополнительные / операции.
1) Организация армий.	1) Выбор операционной линии (выработка основной идеи операции, определение ее цели и направления—план операции).	Устройство тыла армии: 1) Устройство вспомогательных, второстепенных баз.
2) Устройство базы ³⁾ .	2) Исполнение марша - маневра (подготовка решения операции).	2) Устройство путей подвоза.
3) Сосредоточение запасов к базе.	3) Бой в связи с его эксплуатацией (решение операции).	3) Устройство путей отступления.
4) Сосредоточение к ней войск.		
5) Подготовка театра военных действий в нижнем отношении.		

Здесь речь идет о стратегии „операционных линий“, в то время как теперь на главнейших театрах будет иметь место стратегия „фронтальная“.

Несмотря на это, мысли Леера несколько не теряют своей ценности с точки зрения теории управления.

Из приведенной схемы уже намечается в основном три фазиса работы по управлению:

выработка основной идеи операции,
внешнее выражение этой идеи и
исполнение—решение операции.

²⁾ Там же, стр. 47—48.

³⁾ Теперь базой будет все государство, а часто даже и нейтральные страны. Ср. в этом отношении использование союзниками всего мира в качестве базы, а германцами—всей Центральной Европы и Скандинавии.

Частные моменты управления в этих трех фазисах разбирать не будем—это сделает читатель, расположив их соответственно по разным фазисам.

По словам Марушевского¹⁾, Леер посвятил вопросам управления специальную статью: „Управление войсками на театре военных действий и на поле сражения“, помещенную, якобы, в № 4 „Военного Сборника“ за 1894 год. Названной статьи не оказалось не только в указанном Марушевским номере, но и во всех номерах Военного Сборника, не только за 1894 год, но и за все годы, относительно которых имеются данные в специальном указателе статей, издававшемся редакцией названного журнала. Очевидно, вышла досадная опечатка и мы решили реферировать статью по Марушевскому.

Сущность этой незаконченной статьи заключается в следующем:

1) „Обнять обстановку в целом и соответственно ей поставить цель операции и направление ее развития, т. е. установить основную идею операции—вот что составляет творческую часть работы полководца“²⁾.

Эта работа на „духовном театре“ (выражение Леера) прежде чем получить свое выражение предварительно „зарождается, передумывается, вынашивается, выстрадывается“.

2) Эта творческая работа потом должна найти свое внешнее выражение, от техники исполнения которого в значительной степени зависит и самое исполнение.

3) Исполнение операции.

Итак, у Леера четко выявились три фазиса работы;

Творческий—создание идеи—выработка плана.

Передача плана исполнителям.

Исполнение (подготовка решения операции — марш-маневр, решение—бой и эксплуатация победы).

Подчеркнем, что в творческом фазисе работы Леер, обращает главное внимание на оценку обстановки и постановку цели

В Военном Сборнике за 1874 год, № 2 имеется статья Леера:

„Основные начала организации в применении к высшим тактическим единицам“. Статья, к сожалению, не закончена, ибо обещанного во втором номере продолжения найти не удалось; тем не менее, четыре принципа организации, которые вывел Леер, будут наверное не безинтересны для читателя.

1) Принцип установки прочной организационной связи между частями известного тактического тела.

2) Принцип самостоятельности тактических единиц.

3) Принцип удобоуправляемости.

4) Принцип объединения власти в руках начальника и предоставление начальнику каждой из тактических единиц доли власти, обусловливаемой их численной силой и сферой действия.

Эти принципы выведены Леером из критико-исторического исследования большого числа фактов; к сожалению принципы эти недостаточно детализированы теоретически; видимо, автор предполагал это сделать в продолжении статьи, так и не появившемся в печати.

1) «Управление войсками на театре войны и на поле боя» изд. 1912 года.

2) Курсив наш—А. Б.

2. Схема Марушевского.

На основе опыта войны 1904—5 года и изучения военной истории Марушевский выпустил в 1912 году книгу „Управление войсками на театре войны и на поле боя“. Здесь он придерживается в основном схемы Леера, сильно ее детализируя.

А. Создание идеи операции.

По мнению Марушевского:

„Постановкой цели, выбором цели начинается каждая отдельная самостоятельная работа полководца. Если перед полководцем стоит задача, поставленная правительством или начальником, то все же в развитие данной задачи, оперативная работа полководца должна начаться с выбора ближайшей цели и направления в развитие этой цели“.

Постановка цели ведет за собой выбор средств для ее достижения.

Эта часть работы начальника относится к творчеству данного лица, и успех ее зависит не только на личных качествах ума и характера полководца, но и на широкой общей его подготовке, охватывающей не только все отделы военного искусства, но и вопросы политики и экономики.

Хорошие „строевики“, отлично знакомые с техникой дела, не имеют права, по мнению Марушевского, продвигаться дальше корпуса, если у них не будет достаточно хорошей подготовки и широкого кругозора.

Подставьте везде вместо слова полководец — слово администратор, и все приведенные положения, справедливые для теории военного искусства, станут справедливыми и для более широкой теории управления.

Дальнейшая работа в первой фазе заключается:

- 1) в выборе исполнителей и
- 2) в обеспечении им необходимой свободы действий.

1) Старая истина — „главная задача администратора — это суметь подобрать себе помощника“, в жизни оказывается очень трудноисполнимой, так как хорошие помощники обладают часто очень сильными характерами, а иногда и большими недостатками.

Насколько раньше не любили в России сильные характеры, видно из прощального приказа Куропаткина по 1-ой Манчжурской Армии: „Мы бедны людьми, отличающимися своей независимостью, энергией и инициативой. В мирное время их считают невыносимыми, с дурным характером и они, в конце концов, бросают службу. Напротив, люди бесхарактерные, всегда готовые выполнить желание своего начальства, проходят вперед“.

Известный французский ученый, профессор Военной Академии, Бонналь, цитируя этот приказ в своей книге „La guerre prochaine“, (ch III) сопоставляет его со следующими словами Фон-Дер-Гольца („Вооруженный народ“): „Отлично закаленные характеры проявляют себя в мирное время способами скорее вредными, а не благоприятными к повышению их по службе. Не будь революции, Бонапарт и Карно, несмотря на все обстоятельства, закончили бы свою карьеру подполковниками“.

Здесь мы должны отметить два обстоятельства:

Первое. С переходом от „ударного“ к „методическому“ способу строительной работы, угловатые характеры администраторов-ударников и недостаток общего и специального образования у них могут быть исправлены соответственным организационным мероприятием — созданием Административной Академии в центре и 4—5 средних административных школ в крупнейших и наивыгоднейше территориально расположенных центрах СССР.

Ни одно из отделений ФОН'а не дает тех навыков и знаний, которые необходимы администраторам. Кроме того, самый метод комплектования не имеет исходной базой — наличия административного опыта. Наконец, самое прохождение службы в дальнейшем, — а это и есть самая лучшая школа, — не предусматривает постепенного стажирования в области административной деятельности.

Здесь нет времени и места говорить о программе и организации Административной Академии и средних административных школ — важно отметить это необходимое организационное мероприятие, которое могло бы дать нам кадры администраторов, особенно для НКВД.

Второе. Мало уметь выбирать, важно суметь надолго удержать на определенной работе способных сотрудников, несмотря на все угловатости их характера, на ошибки (ибо „опыт есть сумма сделанных ошибок“). Вспомним отношение Петра 1-го к Меньшикову даже после грязной истории последнего с Архангельской таможней.

Умение уважать чужое мнение и чужое самолюбие, умение прощать мелкие ошибки, недочеты и входить в положение подчиненного будет сильно способствовать удержанию и стабильности состава сотрудников при наличии, кроме того, твердых правил прохождения службы и пенсионной или иной системы обеспечения на случай инвалидности или старости.

Третье. В настоящее время вопрос о выборе исполнителей и вообще о подборе сотрудников может быть поставлен на научную базу: См. „Классификацию личностей“ проф. Лазурского, изд. 2-ое „Психотехнику“ Мюнстенберга и др. работы того же автора.

2) Обеспечение исполнителям свободы действий требует:

а) Единства командования.

По этому поводу у Марушевского приведен характерный эпизод, имевший место с Бонапартом в 1796 году. Директория, опасавшаяся, видимо, роста популярности молодого генерала, решила назначить для командования Итальянской Армией, на равных с ним правах, генерала Келлермана.

Бонапарт, узнавший об этом, написал Директории очень деликатное письмо (оно приводится Ляером и Марушевским), в котором он категорически настаивает на сохранении принципа единоначалия, предлагая даже передать все командные полномочия Келлерману. В результате Директория отказалась от назначения Келлермана.

б) „Выполняющий идею должен быть ее создателем“.

Здесь наименование пункта не вполне отвечает изложенному Марушевским в дальнейшем тексте. Основная мысль этого пункта заключается в следующем: не навязывай исполнителю плана и порядка исполнения — ставь задачу, дай средства, остальное предоставь сделать подчиненному.

Пример, приведенный далее Марушевским, прекрасно иллюстрирует эту мысль в нашей формулировке.

Бонапарт, объединяя командование Рейнским и Итальянским театром войны, настаивал на проведении Моро кампании на Рейне по его (Бонапарта) плану. Начальник Штаба Моро, Дессоль сумел, однако, без труда убедить Бонапарта не настаивать на способе решения, лишь бы задача была решена.

В последнее время, начиная с середины мировой войны, мысль об увеличении компетенции старшего начальника за счет младшего вербует все больше и больше сторонников. Нам кажется это естественным, если принять во внимание:

- 1) улучшение средств разведки и связи,
- 2) условия позиционной войны, позволявшей старшему начальнику часто расписать действия подчиненных ему частей до самых мелких деталей исполнения.

В этом и заключалась мощность удара, необходимого для осуществления прорыва глубоких полос обороны, но совершенно естественно, что с переходом к маневренной войне вмешательство старших начальников уменьшится ровно на столько, на сколько оно выросло за время позиционной войны. Останется, следовательно, только тот прирост централизации, который получился в результате улучшения средств разведки и связи.

Из этого примера можно построить такой вывод: чем лучше и скорее может быть ориентирован начальник (улучшение средств разведки и связи) чем лучше работают средства связи с подчиненными и соседями, тем больше должно быть его вмешательство в компетенцию младшего начальника, вернее, тем точнее и детальнее должны быть его указания.

в) Полное доверие сверху и авторитет среди подчиненных.

Как в наименовании пункта, так и в дальнейшем изложении мысль эта, правильная по существу, изложена недостаточно ясно и без необходимой аргументации, позволяющей ограничить пределы доверия (а они должны существовать) и определить средства для получения и закрепления авторитета среди подчиненных.

Вопрос этот, по нашему мнению, значительно полнее изложен и лучше отредактирован в принципах, приведенных в книге Вильбуа и Ванюксана „Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes“. 1919.

г) Предоставление исполнителю соответственных полномочий.

Нам кажется, что этот пункт является частным приложением пунктов: „а“ и „в“.

д) Меры, обеспечивающие исполнителя от страха ответственности.

Мы лично категорически против всех мероприятий такого характера, о которых трактует Марушевский. Во-первых, такие „меры“ нарушают основные организующие нормы, т.е. законы, а во-вторых, какая же цена исполнителю, не имеющему гражданского мужества.

Единственным средством, „обеспечивающим от страха ответственности“, по нашему мнению, надо считать:

1) Воспитание чувства ответственности не перед лицами а перед делом. (ср. Beantwortungsfreudigkeit в германском полевом уставе: „Führung und Gefecht der verbundenen Waffen“, 1921), и воспитание гражданского мужества.

Б. Внешнее выражение идеи операции.

1) Значение внешнего выражения идеи операции.

Исполнение прекрасно задуманной идеи всецело зависит от умения полководца передать ее войскам, от способности последних и их начальников воспринять эту идею и приступить к ее фактическому выполнению. Самые блестящие планы проваливались вследствие плохого исполнения. Техническая штабная работа играет здесь огромную роль.

2) Эволюция методов командования.

В этой части Марушевский не приводит ни одной интересной иллюстрации, хотя вопрос о примерах, с которыми можно оперировать, имеет исключительно актуальное значение.

Несколько нарушая конспективный характер изложения, мы решились дать здесь несколько характерных примеров.

От Александра Великого до Фридриха полководцы управляют войсками личным примером, сигналом, либо через ординарцев ¹⁾.

Вспомним Полтаву—когда оба коронованных полководца личным примером воодушевляли войска и управляли ими: Петр контужен, а более мужественный Карл XII тяжело ранен.

Наполеоновская эпоха уже характеризуется наличием большого числа письменных распоряжений, организующих бой в подготовительный период и во время самого боя.

Для иллюстрации сравним методы управления войсками в сражении с разницей в сроке, равной, примерно, одному веку. Вот как управляли войсками в одном из крупнейших и упорнейших сражений начала прошлого столетия—5—6 июня 1809 года, при Ваграме²⁾:

... „Массена сильно повредил себе ногу, упав с лошади на острове Лобау, и не мог сесть на коня; поэтому он руководил боем в коляске, запряженной четверкой белых лошадей. В ней же он находился в разгаре боя среди своего корпуса. Наполеон, подехав к Массена, сошел с коня и встал в коляске маршала не столько, чтобы лучше видеть самому, сколько чтобы его самого могли видеть окружающие войска“...

Сто лет спустя—под Мукденом—маршал Ойяма руководил операцией из глубокого тыла (дер. Сулихо, что в 12 километрах южнее Ламутона). Гул канонады доносился сюда смутно. Все здесь было в порядке и спокойствии, как в канцелярии какого нибудь министра. От этого дома лучами расходились пуки проволоки, как нервы из человеческого мозга. Здесь была мысль. Далеко от нее двигались громадные, сильные, и „автоматичные“ члены армии, управляемые отсюда с быстротою молнии, и от них же назад с той же быстротой сосредоточивались результаты их передвижений, трудов и страданий ³⁾.

¹⁾ См. Баскаков „Управление войсками на театре войны и на поле боя“, 1914 г. Петербург.

²⁾ См. Головин, „Служба Генерального Штаба“ вып. I, 1912.

³⁾ Теперь так управляет уже часто командир корпуса, а не главнокомандующий.

Сам Марушевский, прекрасно понимавший, что методы управления эволюционируют очень быстро, впал, однако, в естественную ошибку и не доучел этой быстрой эволюции. В своей книге он высказывает положение, что теперь непосредственно можно командовать ротой и конным полком. Мировая война заставила от этого отказаться, и теперь германский стросовой пехотный устав ¹⁾ 1922 года приводит образцы приказов взводного командира, состоящих почти из тех же пунктов, как и приказ командира дивизии:

1. Обстановка: сведения о противнике, задачи батальона и роты, соседи.

2. Задача взвода.

3. Частные задачи боевым группам (их четыре по 8—9 человек в каждой).

4. Местонахождение командира взвода.

5. Место расположения боевой повозки (с огнеприпасами).

Менее чем за десять лет и такая эволюция: в начале войны ротный командир управлял своей частью командой, сигналом, личным примером. Теперь так командовать можно лишь боевой группой в 8—12 человек.

Очевидно, что с уменьшением числа лиц, которыми можно командовать непосредственно, должно возрасть число лиц, административно-командного персонала и квалификация этого последнего должна подниматься. Теперь от взводного командира требуется большая подготовка, чем от ротного в начале мировой войны; число же младшего командного (унтер-офицерского) состава должно возрасти.

Это возрастание состава должно быть тем больше, чем уже специализация, чем сложнее технические средства, с которыми приходится оперировать, и чем лучше организовано управление.

Этот же процесс увеличения числа административно-командного персонала наблюдается и в промышленности и даже в сельском хозяйстве. Чем крупнее предприятие, чем лучше оно организовано, чем больше и чем лучше технические орудия производства, чем мельче первичные рабочие ячейки — тем большее число административно-командного персонала нужно для предприятия.

3) Ориентировка.

„Фундаментом в управлении войсками является ориентировка“. Это положение, конечно, бесспорно, но самое изложение методов и приемов ориентировки сделано у Марушевского крайне неполно, вследствие недостаточно развитого опыта, имевшегося к тому времени, когда он заканчивал свою работу.

В настоящее время на основании опыта мировой войны мы различаем следующие приемы ориентирования:

а) личное общение начальников (беседы).

По германским и французским инструкциям командир дивизии должен видеться с командирами полков не реже 2—3 раз в неделю; командиры корпусов с командирами дивизий — не реже 1 раза в неделю; командующие армиями с командирами корпусов — не реже одного раза в месяц.

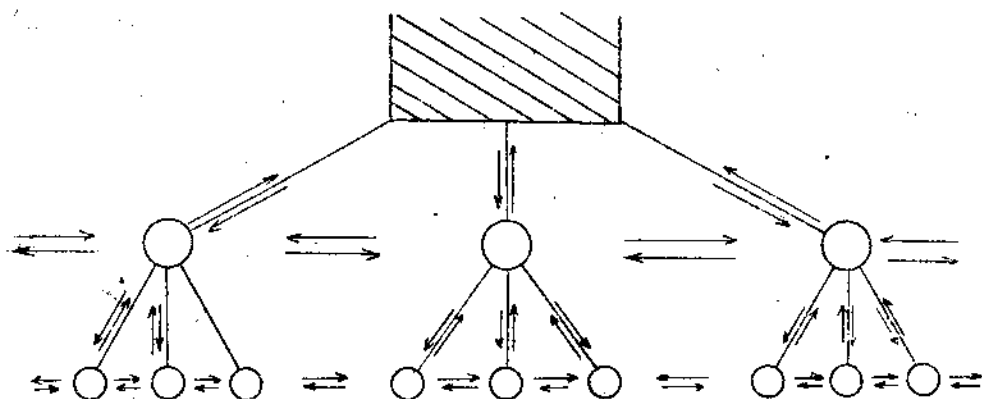
¹⁾ Ausbildungsvorschriften für die Infanterie, 1922. H. II. s.s. 100—103.

Личные беседы и объяснения, если ими искусно пользоваться—заменяют массу бумажной волокиты и часто избавляют от мелких неприятностей, создающихся в результате формально-сухой „бумажной атмосферы“.

Путем личных собеседований легче устанавливается необходимое единство взглядов, близость точек зрения и добрые личные отношения между начальниками и подчиненными, особенно важные в тяжелой обстановке войны и боя.

В русских наставлениях и инструкциях подчеркивается исключительное значение такого подбора артиллерийских и пехотных начальников для совместной работы, который в первую очередь гарантировал бы между ними безоблачные личные отношения.

б) Обмен приказами, имеющими оперативное значение, происходил по следующей схеме:



в) Обмен сводками производится по той же схеме, как и обмен приказами. Сводка состоит из пунктов:

а) от какой части и к какому сроку,
 б) что произошло в подчиненных данной части тактических единицах; перечисление действий тактических единиц излагается в определенном порядке (справа налево). Тут же кратко излагается и самый характер действий.

с) Что произошло на стыках справа и слева.

д) Конечные результаты работы—к указанному в п. а сроку.

е) Выводы.

В штабах обыкновенно каждая сводка иллюстрируется схемой, графически изображающей положение к определенному моменту.

г) Командирование специальных лиц для связи и получение более полной ориентировки. Чаще всего это бывает, когда не верят в надежность средств связи, либо не рассчитывают получить достаточно полной и исчерывающей ориентировки другим путем.

д) Командирование специальных особо доверенных лиц для инспектирования.

Здесь отмечены практикой, главным образом, у французов два приема:

Первый, когда лицо, производящее инспекцию, ничего не сообщает о ее результатах инспектируемому.

Второй, когда инспектирующий дает инспектируемому на прочтение копию доклада о результатах обследования. Очевидно, второй

прием показывает большее доверие к инспектируемому начальнику и характеризует более высокую подготовку и моральный уровень командного состава.

е) Особенности управления на театре войны и на поле сражения.

Этот пункт ничего поучительного для теории управления не представляет.

ж) Формы и содержание приказов.

„Военное приказание должно быть так просто, чтобы непосвященный, читающий и выслушивающий его, был в праве вообразить, что составить его ничего не стоит и что это доступно любому человеку, обладающему здравым смыслом.

Но специалист усматривает в простоте приказаний наличие начальнических способностей, ясное понимание обстановки, сознательную волю“ ¹⁾. Эта характеристика военного приказания безусловно приложима ко всякому приказанию вообще.

Читать такие распоряжения и действовать по ним очень легко, но чтобы научиться хорошо их составлять, нужна большая подготовка и практика в составлении их для разных условий.

Положение и приемы работы, изложенные Марушевским в этой главе, несколько устарели; гораздо обстоятельнее и свежее разработана техника составления и отдачи распоряжений в германском уставе („Вождение и бой соединенных родов войск“, 1921, перевод с немецкого под редакцией Снесарева) и в „Общей тактике“ Кюльмана.

Из этих обеих книг для выработки приемов отдачи распоряжений можно извлечь довольно много, однако, при условии введения поправки на особенности управления войсками в бою.

Таковыми особенностями являются:

- 1) большая текучесть обстановки,
- 2) часто недостаточно полная обстановка,
- 3) наличие враждебной и активной воли противника.

Поэтому, в мирное время работа по управлению войсками мало чем отличается с точки зрения общих принципов от управления крупным предприятием.

В военное же время частое изменение обстановки, недостаточная ориентировка и, наконец, воля противника заставляют часто заново оценивать все, перераспределять силу и средства, ставят новые задачи, и т. п. Все это и заставляет для направления деятельности издавать распоряжения значительно чаще, чем это имеет место в других условиях работы.

Что такое обстановка?

Она состоит из следующих данных:

- 1) задача сверху,
- 2) соотношение сил,
- 3) время и пространство,
- 4) местность,
- 5) климат и погода ²⁾,

¹⁾ Ульрих Вилле—приведено у Шлихтинга «Стратегия и тактика» ч. II, стр. 253.

²⁾ Ср. значение средней годовой температуры для промышленности у Чарновского «Организация промышленных предприятий по обработке металлов».

- 6) воля противника,
- 7) элемент случайности.

Нигде почти, ни в каких других условиях работы не меняются так часто первые четыре, как при работе по управлению войсками.

Сознательная и враждебная воля противника является в хозяйстве лишь при наличии конкуренции. Воля противника должна учитываться лишь постольку, поскольку она может помешать проведению нашего решения.

Наконец, случайность или, как ее определяет знаменитый французский математик Анри Пуанкаре,—явление, обусловливаемое наличием большого числа очень малых причин ¹⁾. Возможность случайности наиболее вероятна именно при условии текущей обстановки и при наличии активной воли противника, что, как уже мы отметили выше, является главным отличием и особенностью управления войсками в бою.

Поэтому, основные положения германского устава и тактики Кюльмана в отношении отдачи распоряжений могут быть использованы не в таких широких размерах и, главным образом, для составления инструкций, наставлений и т. п., более необходимых в других отраслях работы по управлению, чем приказы.

В. Выполнение идеи операции.

„Задача управления не может исчерпываться только направлением войсковой массы к избранной цели.

Полководец, выполнивший только эту часть работы, уподобился бы стрелку из лука, пустившему стрелу в цель. Изменить полет стрелы, уберечь ее от порыва ветра, направить ее в другую цель— он не может“.

„Войсковая масса, брошенная в определенном направлении, еще более подвержена влиянию обстановки, чем стрела, пущенная в цель“.

Наполеон говорит по этому поводу—*„à la guerre ce sont les circonstances qui commandent“*—на войне обстоятельства повелевают.

Это не значит, что надо рассчитывать на изменение обстановки, как на фактор благоприятный; это значит, что меняющуюся обстановку надо учитывать, как очень важный фактор успеха,—и использовать благоприятствующие элементы, нейтрализуя вредные.

Работа учета, использования благоприятной и нейтрализация неблагоприятной обстановки ведется с одной стороны самим начальником и его штабом, который устраняет все трения и случайности; с другой стороны подготовка самой войсковой массы и, главным образом, ее железного остова—командного состава, способного устранять все трения и случайности, неизвестные старшему начальнику или им не предусмотренные. Начальники, привыкшие к самостоятельности, с развитым гражданским мужеством будут понимать не столько букву, сколько суть и дух решения командования. Основным условием для этого является наличие „школы“, т.е. одинакового методологического подхода к явлениям войны. В другом месте мы скажем об этом подробнее.

¹⁾ См. «Случай»—Бареля, есть русск. перевод, 1923; стр. 94. Есть и другие определения—Фридриха Великого, Ог. Конта, Спинозы, Дж. Милля, Бухарина. У последнего см. стр. 35 «Теория исторического материализма».

Далее, по Марушевскому, изучение вопроса о выполнении идеи операции распадается на следующие этапы:

- 1) изучение удобоуправляемости войск,
 - 2) исследование мер, обеспечивающих развитие операции в данном направлении и, наконец,
 - 3) исследование мер, обеспечивающих завершение операции.
1. Удобоуправляемость войск зависит от следующих данных:

- а) Организации войск,
 - б) организации командования,
 - в) организации штабов,
 - г) подготовки командного состава.
- а) Организация войск подчиняется старому эмпирическому правилу, наиболее удачно сформулированному Наполеоном: „Ни один человек не может управлять в бою более, чем четырьмя—пятью единицами“.

Причина, не позволяющая управлять большим числом единиц, коренится, видимо, в психо-физиологической структуре человека и должна быть исследована соответствующими специалистами.

Мы можем здесь лишь констатировать эту истину приведением нескольких примеров.

В XVII веке армии, численностью в 20—30 тысяч человек, делились, обыкновенно, на 3 бригад; в XVIII веке армии, численностью в 50 тысяч человек сводились в 5 дивизий; в 1800 году армия Моро, состоявшая из 100.000 человек, в составе 11 дивизий, сводится в 4 корпуса.

В русско-японской войне наша армия состояла у Лаояна из 8 корпусов и на Шахе из 9; пришлось импровизировать Восточный и Западный отряды, не имея для этого никаких штатов и продуманных заранее организационных форм.

Попытки создавать импровизированные „ударные группы“ имели место и во время мировой войны, например, группа Балуева в начале 1916 года на северном фронте и др.

Опытом такая импровизация, ведущая к дезорганизации штабов и тылов частей, в нее входящих, была немедленно забракована и в официальном секретном отчете ставки о причинах неудачи мартовского прорыва 1916 г., в числе других обстоятельств, способствовавших неудаче, приводилась как одна из главных—импровизация ударной группы, не имевшей ни своего штаба, ни своих тылов.

Даже прославленные организаторы германцы и те не избежали повторения этой элементарной ошибки. В 1870 году вторая германская армия состояла из 7 корпусов, и Фон-Дер-Гольц свидетельствует об исключительных трудностях управления этой армией.

В 1914 году, одной из причин „чуда на Марне“ надо считать нарушение приведенного выше наполеоновского элементарного правила.

В самом деле, Мольтке младший на одном западном фронте управлял семью армиями, развернутыми от Голландской границы до Швейцарии; кроме того, было еще несколько групп, обеспечивающих левый фланг.

В критический, поворотный момент войны (немцы так и называют „Der Wendepunkt des Weltkrieges“, см. работу под этим названием von Müller-Loebnitz), когда нужно было быть ориентированным

„до кончика ногтей“, Мольтке пришлось прибегнуть к такому ветхозаветному способу ориентирования, как посылка злополучного подполковника Генча в штабы армий правого фланга.

Результат известен—несмотря на тактические успехи, достигнутые армией Фон-Клука над Монури, ему (Клуку) пришлось отойти в силу директивы, отданной Генчем на основании личных впечатлений именем Главной Квартире.

Наполеоновское правило подтверждается и при рассмотрении организации промышленных предприятий по обработке металлов (см. работу проф. Чарновского) и при рассмотрении схемы организации Губкома, приведенной в книге Керженцева.

б) Организация командования.

„Объединение власти в руках начальника и предоставление каждой тактической единице доли власти, обусловленной ее численностью и сферой деятельности“.

Это, как видит читатель, повторение 4-го принципа Лееера. 

Приложение этого принципа в жизни должно найти свое выражение в области военного законодательства, а именно в определении прав и обязанностей лиц, стоящих во главе определенных тактических единиц. Для военного времени таким законодательным актом является „Положение о полевом управлении войсками в военное время“, а в мирное время, очевидно, необходимо объединить разбросанные по разным уставам, обязанности начальников, обусловленные названным выше принципом, в особую главу „Основного устава“. примерно, как это сделано у Парского ¹⁾.

Аналогичные уставы и инструкции, определяющие права и обязанности лиц, стоящих во главе определенных учреждений, отделов или частей предприятия должны быть разработаны и в промышленных и административных органах (см. приведенную ниже схему работы по управлению Файоля, особенно пункт, трактующий об определении прав и обязанностей начальников и подчиненных).

в) Организация штабов.

Основные положения Марушевского по этому поводу сводятся к следующему:

Осуществление принципа разделения труда в штабе.

Минимум лиц, занятых на штабной работе.

Обязательность стажирования в строю.

Отделение оперативной деятельности от функций снабжения.

Самый образец разделения труда, приведенный Марушевским, значительно устарел даже для начала мировой войны; против остальных положений возражать не приходится.

Исторический пример сравнения работы маршала Сульта в 1815 году (во время знаменитых „100 дней“—*Centenaire*) с деятельностью Бертье в роли начальника штаба Наполеона изложен недостаточно полно. Параллель деятельности двух начальников штабов—одного—эпохи блестящего расцвета деятельности Наполеона, а другого—в момент ее заката—можно лучше проследить по книге Киреевского „Линья Катр-Бра“ 1815“.

Особенно интересен приказ от 14-го июня 1815 года, представляющий что-то исключительное по громоздкости, отсутствию необходимых сведений и избытку лишних деталей. В одном из пунктов го-

¹⁾ См. „Основной Устав“—проект 1920 г. отдел IV.

ворятся, например: „все другие повозки, которые окажутся поломанными, будут сожжены“. Таким способом Сулыт организовал тыл и укорачивал колонны. Кстати заметить, что средняя колонна армии состояла из 50.000 человек, не считая обозов и лазаретов.

Одной из серьезных причин быстрого поражения Наполеона в 1815 году надо считать полную непригодность маршала Сулыта к непривычной для него роли начальника штаба.

Этот пример показывает, что хорошо организованный штаб позволяет развернуться талантам деятеля (полководца, администратора) в полной мере; при плохо организованном штабе от неудач не спасут и исключительные дарования начальника. Примерно то же самое говорит Эмерсон о роли и значении штаба в промышленном предприятии¹⁾.

К сожалению, Марушевский нигде не приводит пояснения о моменте, с которого начинается деятельность штаба и где она кончается. Читателей, желающих восполнить этот недостаток, отсылаем к работе проф. Головина „Служба Генерального Штаба“.

„Всякое решение для своего обоснования требует некоторой работы, выражающейся в сборе, обработке и сводке всех имеющихся данных о своих войсках, о неприятеле, о местности и т. д.“

Вот, что говорит далее проф. Головин о разделении управления на творческую и техническую часть:

„Творческую часть управления можно до некоторой степени уподобить—изобретательности, техническую же—организации; техника подготавливает, разрабатывает, организует изобретения. Вот в этих свойствах техники и заключается причина ее все большего и большего развития во всех рецитительно областях жизни.“

Техника идет все время за творчеством, организуя и расширяя каждый победный шаг творчества.

Вот эту технику исполнения берет на себя штабная служба. Штабы собирают, обрабатывают и сводят в краткие, сжатые сводки и отчеты полученные материалы. Они же готовят конкретные выводы, предлагают то или иное решение. Начальник может принять одно из предложенных решений, либо приказать исполнять его собственное решение. Во всяком случае, штаб должен проводить решение начальника, как свое собственное, если даже начальник избрал свое собственное решение, а не то, которое предлагал штаб. С другой стороны, штаб, если даже вариантов его решений или проектов и не спросили, он все таки обязан представить таковые. Только в этом случае снимается с него ответственность за последующую неудачу, если начальник не принял его проекта решения.

В этих немногих словах выражены основания работы Генерального Штаба, как посредствующего между начальником и непосредственно подчиненными ему единицами органа. Необходимость иметь административный Генеральный Штаб, или просто административные штабы вытекает из самой сути вещей и подтверждается жизнью.

О необходимости их создания говорит и Эмерсон. Административная управленческая техника дается тремя пунктами в совокупности:

¹⁾См. стр. 40—47 вып. I «Двенадцать принципов производительности»—русск. пер. 1921 г.

1) соответственным комплектованием администраторов,

2) необходимой теоретической подготовкой, охватывающей правовые и административные вопросы, а также и сущность и методы индивидуальной и общественной психологии в их прикладной части,

3) соответственной организацией прохождения службы, построенной таким образом, чтобы всякое лицо административного штаба, продвигаясь по службе, чередовало свою деятельность в центре и местных центрах с работой на периферии. Этим мы заранее избежим тех ошибок и организационных недочетов, которые имеются в опыте военного генерального штаба, личный состав которого был одно время оторван от периферии т. к. обязательности строевого стажа не было.

Изложенное еще раз подтверждает высказанную нами выше мысль о необходимости создания административной академии.

г) Подготовка командного состава.

Особенное внимание уделяет Марушевский воспитанию в командном составе инициативы, способности к самостоятельным решениям. Для этого, по его мнению, нужны:

1) подготовка, обеспечивающая широкое и глубокое понимание военных явлений и верное понимание обстановки в целом и в частях;

2) гражданское мужество;

3) высокое развитие чувства общественной солидарности, не допускающей личным интересам взять верх над интересами целого.

Здесь мы должны отметить следующее:

Первое. Современные армии являются вооруженными народами; поэтому армия мирного времени должна содержать кадры, способные принять в себя и быстро взять в железо полусейрой мобилизованный материал.

Для этого необходимо четкое разделение функций основных организующих тканей остова и, с другой стороны, установление возможности переходить из менее квалифицированной ткани в более квалифицированную.

Организующий остов современной армии состоит из:

кадров Генерального Штаба,

кадров постоянного старшего состава (кадровые офицеры),

кадров сверхсрочных,

кадров старшего и младшего состава запаса (офицеры и унтер офицеры запаса).

Несомненно в любой отрасли административной деятельности, особенно, если задачи и условия работы предопределяют в известный момент разворачивание рабочих органов, схема устройства остова организации будет та же, т. е. будет высший командный состав, комплектующий административные штабы и вышедший из одной школы (Академии), будет постоянный старший командный состав со специализацией по разным отраслям работы и, наконец, будет младший командный состав с еще более узкой специализацией (техники и мастера). Совершенно очевидно также, что в случае разворачивания необходимо предусмотреть вопросы подготовки и комплектования старшего и младшего командного состава запаса. Это особенно важно при расчете мобилизационных планов промышленности, ибо промышленность составляет такую же часть вооруженной силы, как и армия.

Высший и старший командный состав создаются путем соответственных методов комплектования, школами и тщательно продуман-

ним порядком прохождения службы. Младшему командному составу нужно предоставить возможность дополнить свое образование в свободное время. Благодаря этому лучшие из них будут иметь возможность пополнить кадры старшего и высшего командного состава. С другой стороны, порядок аттестования и экзаменов, устраиваемых периодически, даст возможность чистить обе верхние категории командного состава и создаст ту естественную здоровую обстановку, которая обуславливается привлечением всего наиболее свежего и сильного из менее квалифицированных тканей и выбрасыванием усталого и отработавшего элемента из тканей высшей квалификации.

Второе. Вопрос об инициативе, затронутый здесь автором, было бы уместнее разобрать в п. „б“ на стр. 31-ой. Самые положения несколько устарели. Теперь считают, что инициатива подчиненных в полной мере простирается на способ исполнения поставленной задачи. Самая задача может быть изменена при наличии следующих условий:

- 1) когда обстановка быстро изменится,
 - 2) когда задача, поставленная сверху, не соответствует новой обстановке,
 - 3) когда нет времени, чтобы испросить новую задачу.
2. Меры, обеспечивающие развитие операции в данном направлении;
- 1) сбор сведений о противнике и местности,
 - 2) обеспечение ориентировки,
 - 3) устройство тыла:
 - а) полное обеспечение тыла личным составом,
 - б) полное обеспечение войск всем необходимым,
 - в) уборка лишнего с фронта,
 - г) организация путей сообщения по мере продвижения и их обслуживание.

Первые два пункта — сбор сведений о противнике и местности и обеспечение ориентировки являются мероприятиями, составляющими отдельные акты работы и в первом и во втором фазисе (внешнее выражение); без необходимых сведений относительно обстановки нельзя поставить правильно ближайшей цели, нельзя разделить ее на частные задачи, следовательно, нельзя и распределять силы и средства. С другой стороны, самая организация разведки равно, как и обеспечение ориентировки, выражающееся в ряде организационных мероприятий, приказов и инструкций входит целиком во второй фазис работы управления — внешнее выражение идеи операции.

Устройство тыла является актом, обеспечивающим исполнение, и входит во второй фазис работы — внешнее выражение идеи операции (Исполнение).

Таким образом, перечисленные Марушевским меры обеспечения развития операции в данном направлении входят не в третий фазис (исполнение), а во второй и в очень незначительной части в первый.

3. Меры, обеспечивающие завершение операции:

- 1) место начальника,
- 2) порядок пользования органами управления,
- 3) порядок передачи приказаний,
- 4) спокойная оценка обстановки,
- 5) обязательность сохранения постоянной организации,
- 6) сохранение резервов и рациональное их употребление.

1. Место начальника при всех видах управления определяется как пункт, откуда легче всего осуществить возможность управления, т. е. откуда можно иметь наилучшую ориентировку (для этого связь) и самый легкий и надежный способ контроля.

2, 3 и 4 пункты надо соединить, т. к. в них говорится о передаче приказаний через имеющиеся органы управления, а не через их головы.

Марушевский приводит случай, когда командующий манчжурской армией непосредственно отдал распоряжение корпусному командиру, генералу Зарубаеву, о производстве вылазки. Начальник Штаба армии, не знавший об этом распоряжении и получивший сведения о больших потерях, имевших место в результате вылазки, сделал замечание командиру корпуса. Таких примеров, когда распоряжения отдаются через голову имеющихся органов управления, можно привести много и из любой отрасли деятельности; вред такого порядка совершенно очевиден. Чтобы этого избежать, необходимо пользоваться имеющимися органами управления для передачи своего решения; если же пришлось отдать распоряжение непосредственно, заинтересованный отдел штаба и начальник штаба должны быть поставлены об этом в известность.

К этому вопросу тесно примыкает еще одна особенность управления, свойственная очень суетливым и неумеющим умерять свою энергию начальникам. Это категория лиц, которые не знают, куда им приложить свою энергию и куда деть свое время, не находят ничего лучшего, как вмешиваться в компетенцию подчиненного, либо, желая увидеть все собственными глазами, покидают тот узел связи, откуда им обеспечена наилучшая ориентировка и возможность управлять.

Чем крупнее соединения, тем реже в более краткой форме и на более длительные промежутки времени и на больший размах в пространстве ставятся ему задачи. Поэтому, у крупных начальников, имеющих хорошо налаженный штаб, остается довольно много времени, которое они и не знают, куда деть. Вместо того, чтобы подобно Ойяме удить рыбу или пить кофе, беречь все свои силы и ума и характера для принятия решения, когда созреет обстановка, они часто отправляются на периферию, мешают младшим начальникам и выпускают из рук управление.

В результате впечатление от того пункта периферии, где находится начальник, воспринимается особенно остро, сведения из основного местонахождения начальника поступают с запозданием (а иногда и вовсе не поступают), и он принимает решения, не соответствующие всей обстановке в целом.

Желая „почувствовать пульс боя“, командующий 2-ой армией генерал Самсонов в 1919 г. выехал на автомобиле на фронт, утерял связь с корпусами и выпустил управление. Попытки восстановить потом связь и наладить управление путем посылки на аэроплане офицера генерального штаба (Дюсиметьера), командирование капитана генерального штаба Слижикова успехом не увенчались. Было уже поздно—Гинденбург, за несколько дней перед этим принявший командование потрепанной 8-ой армией, собиравшейся отходить за Вислу, уже заканчивал свою операцию по методу Шлиффеновских „Канн“ (окружение). В результате погибла одна из лучших армий и один из худших командармов.

Помимо этой причины неудачи были и другие, но потерю связи с корпусами надо считать главной из них.

5. „Обязательное сохранение постоянной организации“.

Это положение в формулировке Марушевского, вызванное уродливыми примерами русско-японской войны, нуждается в переоценке.

Современная война заставляет учитывать ее опыт в течение ведения самой борьбы; поэтому приходится отказываться от устарелых форм, реорганизовать прежние части и формировать новые, вызываемые к жизни новыми условиями борьбы или эволюцией военной техники. Так появились газовые войска, танковые отряды, затем части, заведующие метеорологической службой, мощно развилась авиация и создала целый ряд новых организационных форм и т. д..

Во время русско-японской войны формировались многочисленные „отряды“, куда входили кусочки от очень многих частей; такой импровизированный организационный винегрет без штабов, без органов снабжения, без постоянного командного состава, сроднившегося с частями заранее, конечно, организационный nonpens, тем более, что отряды эти состояли из 12—16 единиц, чем нарушалось основное наполеоновское правило.

Совершенно очевидно, что так „организовать“ ничего нельзя. Тем не менее, указанная выше эволюция технических средств, появление новых орудий производства, наконец, самое увеличение управляемых масс заставляют переходить к новым организационным формам. С другой стороны, приходится реорганизовывать прежние органы, сокращая их или переконструируя. Весь вопрос в том, чтобы при переходе к новым формам или при реорганизации: 1) много раз взвесить необходимость перехода к новым формам*), используя все полезные традиции и навыки от старого; 2) обеспечить безболезненный и по возможности незаметный переход к новым формам, твердыми, определенными и заранее тщательно продуманными положениями и штатами; 3) использовать весь полезный личный состав, по возможности в тех направлениях, в которых он работал раньше.

Нужно, чтобы жизнь, рвущая прежние организационные формы, или требующая создания новых, вопила в них безболезненно и в кратчайший срок, ибо организм, меняющий структуру, находится в состоянии полной незащитности и безусловно неспособен.

6. Сохранение резервов и рациональное их употребление.

В военном искусстве, в частности, и в искусстве управлять, вообще надо различать два вида резерва — маневренный резерв и резерв старшего начальника.

Маневренный резерв представляет ту главную кассу сил и средств, которой релпается данная операция управления.

Резерв старшего начальника — это страховой фонд, гарантирующий нам сравнительно безболезненный выход из операции, в случае неудачи.

Совершенно очевидно, что первый будет составлять не менее половины общего количества сил и средств, а второй — 1/5—1/10 всех сил и средств. Приведенные цифры не являются нормами, а указывают только на примерное соотношение между маневренным резервом и страховым фондом. Кроме того, имеется демонстративная группа, на которую возлагается ведение текущей работы.

*) См. пример у Эмерсона «Двенадцать принципов производительности» вып. II ст. 99.

Заключение о работе Марушевского.

Вся работа сводится к следующей схеме:

Первый фазис. Создание идеи операции.	Постановка цели действий. Выбор исполнителей. Обеспечение им необходимой свободы действий.	Единство командования. Выполняющий идею должен быть ее создателем. Полное доверие "сверху и авторитет среди подчиненных. Предоставление исполнителю соответственных полномочий. Меры, обеспечивающие от страха ответственности.
Второй фазис. Внешнее выражение идеи операции.	Эволюция методов командования. Ориентировка. Особенности управления на театре войны и на поле сражения. Формы и содержание приказов.	
Третий фазис. Выполнение идеи операции.	Удобоуправляемость. Меры, обеспечивающие развитие операций в данном направлении. Меры, обеспечивающие завершение операции.	Организация войск. Организация командования. Организация штабов. Подготовка комсостава. Сведения о противнике и местности. Обеспечение ориентировки. Устройство тыла. Организация путей сообщения. Место начальника. Порядок пользования органами управления. Порядок передачи приказов. Спокойная оценка обстановки. Обязательное сохранение постоянной организации. Сохранение резервов.

Как видно из таблицы, автор не вполне выдержал ту последовательность в работе управления, которую он так хорошо наметил с самого начала, разделив ее на три фазиса.

Нужно отметить, что цель постановки действий, составляющая первый акт управления, связывается Марушевским, как частное с целым—с общими задачами государства, либо с общей задачей высшего войскового соединения. Он говорит: цель ставится либо правительством, либо старшим начальником.

С другой стороны, у Марушевского не выражена руководящая идея управления вооруженными силами, как это сделано у Клаузевица—„Den Feind wehrlos zu machen“ (обезоружить неприятеля).

Та же мысль в применении к хозяйственной работе Эмерсоном выражена в виде руководящей идеи, связывающей все детали работы всех начальников от младшего до старшего в одно целое—это производительность.

Руководящая идея необходима, ибо связывает все акты человеческой деятельности с общим ходом жизни и истории, как частное с целым. Она является главным критерием, отделяющим область реального в постановке целей от ирреальных мечтаний. Она делает понятным существо распоряжения старшего начальника каждому работнику.

Осознать свое место в жизни и место данного предприятия в историческом процессе, определить относительное положение данного социального тела по отношению к другим телам в социальном пространстве, понять главные потребности этих организмов—вот метод, позволяющий установить руководящую идею для данного лица или социального организма.

Египетская кампания и поход в Россию—вот две цели, отчетливо поставленные, но вне всякой связи с общим ходом истории и этапами развития, на которых находилась Россия и Египет.

Только с установкой понятия о руководящей идее можно понять роль организатора—администратора, как пловца в море истории, использующего те или иные исторические силы, но отнюдь не создающего что-либо из ничего.

Второе обстоятельство, на котором бы нам хотелось остановить внимание читателя, это отсутствие у Марушевского указания на исключительное значение правовых норм, являющихся формами, в которые вливаются волны истории, и в которых могут либо загнивать, либо оставаться надолго свежими. Помимо самого качества исторического процесса, формы, в которые он вливается, играют очень крупную роль. В военном деле не менее, чем в другом, законы (уставы, правила) играют роль организующих норм.

В практическом отношении нет никакой разницы между приказом и законом; если она и есть, то только в том, что обе организующие нормы имеют силу для разных сроков времени—приказ может быть на несколько часов, на день, на месяц—иногда на год; закон—на десятилетие, а иногда и на целые века.

Третье, на что нам бы хотелось обратить внимание, это отсутствие твердых указаний на общее и относительное значение организующего ядра, периферии и промежуточных тканей. На этом мы кратко остановились на стр. 42-ой.

3. Схема Жоффра.

В заметке Жоффра от 1916 года, предназначенной для главнокомандующих фронтами: „Пехота в борьбе за укрепление полос“ приводятся основные моменты управления, как его понимала в то время французская главная квартира.

Оцениваются войска, материальные средства и самое управление.

„Войска таковы, какими их сделал начальник“.

Если войска обнаруживают невысокие качества, единственный ответчик за это—их начальник. У него имеется достаточно средств для того, чтобы заставить войска исполнять им приказанное; начальник этого не делает, значит он этого не хочет. Обязанность высших начальников—понудить его к этому.

„Начальник должен иметь войска дисциплинированные и обученные“.

Если слово „войска“ заменить словом „подчиненные“, то сказанное в заметке Жоффра должно являться директивой для всякого начальника.

Управление по Жоффру в существенных частях представляет:

- а) определение объекта действий,
- б) назначение средств для действия,
- в) обеспечение исполнения,
- г) проверка исполнения.

Объект действий определяется исключительно командованием и находится в зависимости от тактических обстоятельств. Этот объект действий исходит всецело из задач, возложенных на войсковые части, т. е. из образа действий в случае атаки неприятеля;—каждому начальнику войсковой части надлежит этим проникнуться.

Средства для исполнения: выбор средств зависит от установления плана совместных действий. Разработка плана общих действий выражается в приказе для исполнения. Раз приказ отдан, следует избегать внесения в него существенных изменений, при осуществлении плана обстоятельства вынудят сделать некоторые улучшения в подробностях, но это будет иметь место при самом исполнении. Всякое существенное изменение до окончательного исполнения вредно, ибо ведет к опозданию.

Исполнение должно быть быстрым и тщательным. Этого можно достигнуть единственно волей начальника, распространяющейся на всю часть.

Эта ясная и простая схема кажется немножко жесткой и категоричной в силу того, что она родилась в результате тяжелых условий позиционной борьбы, когда нажим сверху был необходим вследствие большой усталости войск, а особая централизация,—в силу специальных условий, в значительной степени механизированной войны. Вспомним роль технических средств борьбы в наступлении немцев у Вердена, французов на Сомме.

Следует отметить, что здесь отсутствует момент организации в его широкой формулировке: налицо только распределение сил и средств—частный случай организации и на короткое время. Вопросы организации реорганизации разрешались в то время главной квартирой и потому в заметке, предназначенной для главнокомандующих фронтами, этот вопрос обошли молчанием.

4. Схема Петена.

Так называемая временная инструкция „О ведении наступательного боя мелких частей пехоты“, изданной в 1919 году маршалом Петеном, в главе второй содержит следующее положение об управлении:

Начальник „Действия начальника должны иметь решительное влияние на качества его части.

Начальник должен быть образованным, чтобы обучать, давать пример, чтобы вести вперед, командовать и уметь повелевать, иметь чувство реального“...

1. Стремление быть ориентированным—должно составлять настоящую работу начальника; он за это отвечает: всякий начальник получает ту самую ориентировку, какой он заслуживает.

Ему надлежит предвидеть в любых обстоятельствах, которые могут представиться, он должен уметь применять все необходимые средства, чтобы добиться решения самым надежным способом и в самый выгодный момент.

2. Предвидеть и парировать случайности.

3. Отдавать ясные распоряжения и добиваться срочного исполнения.

4. Вникать в нужды своих подчиненных, чтобы их удовлетворять; знать их настроение, чтобы его направлять, поддерживать или поднимать; видеть слабости и с ними бороться.

5. Если нужно—наказывать, твердо и непреклонно, но справедливо; поддерживать строгую дисциплину при всех обстоятельствах, как на походе, так и на отдыхе; наблюдать за надлежащим отдаванием внешних знаков уважения; заботиться о содержании оружия в порядке; хранить тайну операции.

6. Гордиться своей частью.

7. При всех обстоятельствах иметь горячее сердце, твердую волю, острый ум, ясный взгляд и холодный расчет“...

Здесь в характеристике управления ротного или взводного командира намечаются такие акты управления: предвидение, ориентирование, ясное распоряжение, необходимость поддерживать дисциплину и порядок, т. е. почти все те же элементы, какие включают и инструкции Жоффра. Это показывает на наличие общих моментов управления в деятельности начальников от взводного командира до главнокомандующего.

А. Буров.

(Окончание в следующем номере).

Заметки по вопросу об изучении организации учреждений *).

(Постановка проблемы научной организации учреждений. Учреждения, как вид социальных коллективов. Проблема научной организации учреждений и историческое изучение учреждений. Проблема научной организации учреждений и наука административного права).

I.

Значительная дефектность в функционировании Советского государственного аппарата поставила у нас с большой остротой вопрос об усовершенствовании организации Советских учреждений.

Было бы крайне односторонне все недостатки работы наших учреждений относить за счет дефектов в самой организации учреждений и аппаратов, как таковых. Самые совершенные формы строения аппаратов учреждений должны быть заполнены удовлетворяющей своему назначению живой, человеческой энергией. Проблема подбора людей для учреждений не менее важна, чем проблема надлежащей рациональной организации самого аппарата. И старинный политико-философский и научно-социологический вопрос, что важнее, — учреждения или входящие в их состав лица, должен быть отведен, как праздный и до известной степени неразрешимый вопрос.

Данные практики показывают, что совершенный административный аппарат в руках людей, не удовлетворяющих своему назначению, дает плохую работу. Самые большие возможности, представляемые удачными, организационными формами, могут остаться плохо используемыми, или даже совсем неиспользуемыми при неудачном составе работников. И плохой администратор, не умеющий, напр., воздействовать на людей, не обладающий способностью „срабатываться“ с людьми, — даже при условии очень совершенных организационных форм взаимодействий со своими сотрудниками, — не сможет вызвать надлежащего максимального эффекта работы последних. Предоставленные ему организационные формы (возможности) будут для него мертвы и оживить их он не сможет. Но с другой стороны, практика даст необозримую массу примеров и иллюстраций беспомощности людей при плохом административном аппарате. В этих случаях человек связан плохими организационными формами. Его энергия парализуется этими формами. Его способностям нет возможности выразиться. Для проявления себя, для продуктивности своей работы он должен ломать эти формы, рвать эти сковывающие его узлы.

Отсюда очень характерное для наших учреждений явление — фактическое несоблюдение установленных форм. Оно очень часто представляет результат „устарелости“ „положений“, определяющих структуру учреждений. Структурные формы учреждений требуют постоянного обновления. Они должны быть всегда приспособляемы к меняющейся

*) Учреждения здесь понимаются в смысле аппаратов администрирования. Термин же организация берется в смысле форм строения.

и текущей обстановке работы учреждения; не говоря уже о необходимости соответствующего реагирования структурных форм изменениям функциональным, т. е. тем или иным изменениям в самом назначении учреждения, характере и объеме его функций¹⁾.

Однако это фактическое несоблюдение установленных форм, особенно, когда оно является только результатом известного соглашения внутри личного состава учреждения, чаще всего не бывает рациональным выходом из положения. Структурные формы учрежденческих аппаратов для четкости и устойчивости работы последних, а также для максимально-возможной независимости ее от персональных изменений (важнейшие обще-организационные принципы) должны быть вполне точно и отчетливо фиксированы. А с другой стороны, построение этих форм, а следовательно и их обновление, должно происходить в результате не случайностей, а рационально-организованного и планомерно проводимого процесса. Жизнь, конечно, сама иногда находит нужные ей формы. Соответственно с этим и учреждения порой могут, в результате случайных поисков, „натолкнуться“ на удачные структурные формы. Но, в целях максимальной экономии времени и сил, в целях максимально-удачного и максимально-вероятного результата, необходимо помогать стихийности жизненного процесса и до известной степени рационализировать его.

Опыт наших Советских учреждений необычайно наглядно показал бесплодность реорганизаций, проводимых кустарно, исканий наугад, даже при наличии крупных индивидуальных способностей реорганизаторов.

На основании этого уже длительного опыта можно констатировать, с одной стороны, практическую важность наличности удовлетворяющих своему назначению и вполне определенно фиксированных организационных форм учрежденческих аппаратов, а с другой, выдвигаемую самой жизнью необходимость постановки проблемы научной организации учреждений, т. е. научно-опытного нахождения тех принципов и нормалей, на основе которых должны строиться аппараты различных учреждений, в зависимости от их функций, от среды их деятельности и т. п.

II.

Вопрос о реорганизации учреждений на научных началах поставлен, как известно, только в самое последнее время.

По существу такая постановка этой проблемы означает попытку создать научную технику организации учреждений, как часть научной техники строительства социальных отношений вообще. Учреждение, в смысле административного аппарата, является не чем иным, как социальным коллективом, как известной суммой общественных отношений людей,

¹⁾ Принцип необходимости постоянного обновления структурных форм, вслед за малейшими изменениями в характере деятельности учреждения, конкурирует с принципом необходимости известной устойчивости их. Уже самый процесс реконструкции аппарата есть процесс болезненный для учреждения; всякая перестановка структурных связей ломает работу, выбивает людей из колеи, заставляет их перестраиваться.

Поэтому синтезирование этих двух конкурирующих принципов составляет самостоятельную проблему большого значения.

Но обсуждение ее выходит за пределы настоящей статьи.

скомбинированной для выполнения определенных функций администрирования ¹⁾.

Эти комбинированные связи могут выливаться в самые разнообразные организационные формы. И подобно тому, как в области материальной природы люди строят определенные предметы путем известных соединений, связываний, комбинирований, согласно особо установленных, научно-технических правил, так и в области социальных отношений поставлена проблема отыскания научных правил социальной техники для рационального построения известных социальных отношений, при чем эти правила являются нормами социальными (социально-техническими), так как они нормируют именно социальные отношения.

Эти правила были, конечно, и до сих пор; но они не являлись научно-разработанными правилами, так как выводились не научно-опытным путем. Это были или традиции и навыки практики, кустарно-выведенные и научно-непроверенные, или чисто субъективные представления о целесообразном отдельных лиц.

Для методологически правильной постановки вопроса, учреждения должны быть выделены из массы других социальных коллективов, имеющих рабочее назначение. Основным критерием для этого выделения является критерий назначения (функций) учреждения.

Государственные учреждения, как мы уже сказали, есть социальный коллектив, специально созданный для отправления функций администрирования; и от учреждений в этом смысле следует отличать целый ряд других социальных коллективов,—как, напр., фабрику, магазин, склад, школу, воинскую часть и т. п. Эти социальные коллективы выполняют иные функции. При образовании этих коллективов не нужно строить аппарат в направлении организации его административного воздействия в той или иной форме на определенные участки социальной среды, что крайне существенно для аппарата учрежденческого. Точно также здесь не возникает вопроса об известной иерархичности составных частей аппарата, о распределении функций воздействия между ними. Словом, в применении к учрежденческим аппаратам возникает целый ряд специфических организационных вопросов, вытекающих из их функций администрирования. Социально-трудовые коллективы иного порядка (фабрики, школы и т. п.) строятся исключительно на комбинировании связей чистого сотрудничества (сотрудничество рабочих, сотрудничество бойцов и т. п.) Но здесь следует учесть, что ни один, в сущности, социальный коллектив, как бы мал он ни был, не может всецело обойтись без руководства, близко к нему стоящего, или даже находящегося внутри его. Это вызывает зачастую образование в любом социальном коллективе, в качестве его составной части, своего местного внутреннего административного аппарата учреждения. Это так называемый штаб воинской части, администрация школы, или склада, управление фабрики и т. п. К ним, несомненно, также применимы специфические вопросы организации учреждений, при чем эти отношения административного порядка порою настолько тесно связаны с отношениями чистого сотрудничества, что разграничивать их можно только искусственно, путем абстракции.

¹⁾ О трактовании понятия учреждения в научной литературе см., особенно, проф. А. И. Елистратов,—Основные начала административного права, Москва, 2 изд. 1917 г.; там же и о научных контрroversах по этому вопросу.

Таково, напр., отношение старшего рабочего, или просто более опытного и знающего к участникам общего с ним трудового процесса; или отношение педагога к своему ученику в процессе просвещения; и в том и в другом случае, несомненно, может иметься на лицо элемент организации, руководства, администрирования, тесно связанный с элементом простой взаимопомощи между рабочими, или с элементом чисто педагогической работы учителя с учеником.

Но в то же время процесс администрирования является одним из видов трудового процесса вообще. Поэтому в значительной степени на нем должны отразиться характерные черты трудового процесса вообще. В частности на нашу проблему оказывает бесспорно сильное влияние проблема организации труда индустриального (организация производства). Хронологически последняя проблема встала значительно ранее, и в известной степени своим развитием и успехом способствовала постановке интересующей нас проблемы.

И это вполне понятно. Впервые только на фабрике или на заводе, под влиянием колоссальных успехов материальной техники, могла зародиться мысль о научной „технизации“ самого процесса действий человека; и сначала, конечно, в форме регулировки действий человека, как индивидуального работника по отношению его к материальной природе (тейлоризм в его чистом, классическом виде). Здесь еще рано было, конечно, говорить о технике строительства социальных отношений. Здесь человек-работник берется, в сущности, сам, как элемент материальной природы. Только впоследствии начинает научно ставиться вопрос и об организации сотрудничества людей, взаимодействий людей в производстве. Поэтому то так и характерно для возникших позднее течений по научной организации „административного труда“ пробовать сначала свои силы на вопросах администрирования не в учреждениях, а тоже на фабриках и заводах и далее в других хозяйственных предприятиях, хотя бы и не индустриального характера (напр. предприятия торговые). И даже в изучении, так сказать, чисто административных аппаратов пробуют отправляться от изучения аппаратов администрирования хозяйственного¹⁾.

Аппараты администрирования, в зависимости от их специфических функций, должны иметь самые разнообразные структурные формы. Но все они так или иначе участвуют в процессе администрирования, который может быть разложен на целый ряд основных стадий и элементов, в сущности, общих для всех или для большинства учреждений. Эти основные, так сказать, общеадминистративные элементы конкретно проявляются в деятельности различных учреждений в самых разнообразных видах, в самых разнообразных комбинациях (напр., известная степень самостоятельности местных аппаратов от центральных, или руководителя первичных административных ячеек от руководителя сложного аппарата в целом). Изучение их должно идти в первую очередь.

При конкретных решениях вопросов о построении того или иного определенного аппарата приходится считаться не только с характером выполняемых учреждением функций, но и со всеми прочими условиями работы учреждения. Из последних очень существенным является тот или иной личный состав учреждения. Вопрос этот сам

¹⁾ Об этом см. ст. ст. Н. Вятке, Д. Хлебникова, М. Резцовой и др. в журнале „Вопросы организации и управления“, №№ 1—4 и др.

по себе, как видим, представляет самостоятельную проблему громадной важности. Поэтому при выводе правил организации учреждений живой человек не может быть игнорируем. На тот или иной состав агентов учреждения должны быть делаемы известные поправки в организационных построениях. Но живой человек берется здесь, как величина уже определенно данная. Сами же по себе вопросы: о наполнении учреждений живой человеческой энергией того или иного качества, или о пригодности известных категорий лиц к выполнению определенных функций, а с другой стороны, о способах и приемах воздействия администратора на администрируемых (напр. „тон“ обращения, степень „товарищеских отношений“ и т. п.)—чисто психологического порядка и смешивать их с вопросами о построении структуры аппаратов было бы методологически совершенно неправильно. ¹⁾.

III.

В связи с указанной постановкой проблемы научной организации учреждений совершенно закономерен вопрос о тех уже имеющихся в науке достижениях в этом направлении, на которые мог бы опираться исследователь этой проблемы.

Научная мысль уже издавна проявляла интерес к изучению учреждений; последние изучались с разных точек зрения и в различных научных дисциплинах. Не пытаясь здесь давать даже самого беглого обзора истории изучения этого вопроса, что составляет большую самостоятельную задачу, мы ограничимся лишь кратким констатированием тех достижений, которые сделаны научной мыслью в вопросе изучения организации учреждений.

Большой соответствующий материал, но, конечно, в специально-историческом разрезе, имеется, между прочим, в научной исторической литературе.—Вопросы о строении государственного аппарата в целом, структуры отдельных учреждений, взаимодействия их друг с другом были, особенно в старой литературе, можно сказать, излюбленными вопросами исследователей. В те периоды развития историографии, когда центр тяжести внимания науки,—а может быть, и исключительное внимание ее,—лежал в области вопросов истории государства, государственной политики, изучение учреждений стояло даже на одном из первых мест.

В новейшей исторической литературе, когда интерес исследователя передвинулся к вопросам социально-экономическим и вопросам быта народа и т. п. и когда государственному аппарату стали придавать неизмеримо более скромное историческое значение,—иные вопросы стали заслонять интересующую нас проблему. Но и теперь в

¹⁾ Разбираемую нами проблему нельзя было бы назвать проблемой изучения управления. Управление, обычно, понимается, как в смысле совокупности задач, стоящих перед властью, так и в смысле совокупности мероприятий, предпринимаемых властью в целях осуществления этих задач. Иногда понимают управление и в известном специальном, узком смысле слова, напр., в смысле определенной юридической функции. Все это, конечно, не то же, что изучение техники строения административных аппаратов, куда войдут как вопросы т. н. структуры учреждений, так и вопросы о различных способах документации сношений отдельных частей административного механизма между собой (делопроизводство, счетоводство и т. п.). Но вопрос этот несколько уже вопроса т. н. административной техники, куда войдут и техника способов и приемов чисто психологического порядка воздействия администратора на администрируемых.

историографии изучение учреждений продолжает занимать довольно видное место¹⁾.

В результате этого многовекового изучения в научной исторической литературе накопился громадный и интереснейший материал по вопросу об учреждениях, их значении в жизни той или иной эпохи, их структуры, функций и т. д. Этот материал дает в общем и целом любопытную картину эволюции структуры форм учреждений и связи этих форм с общим социально-экономическим строением общества. Любопытна, напр., эволюция смены форм единоличия и коллективности в управлении учреждениями, эволюция взаимоотношений центрального государственного аппарата с местными и др. Детальное же изучение структуры учреждений в связи с приведением данных о фактической применимости или неприменимости различных форм к условиям среды, может позволить, иногда, судить о жизнеспособности вообще той или иной организационной формы. Вообще в этом отношении история представляет собою своеобразный эксперимент в области организации учреждений.

Но весь этот материал имеет с нашей точки зрения характер исключительно сырого материала. Вопрос о применимости или неприменимости различных форм, вопрос их оценки решается в исторической литературе, конечно, исключительно в плоскости чисто исторической, т. е. с точки зрения соответствия различных организационных построений современной им исторической среде.

Историк, оставаясь историком, стоящим на правильной методологической позиции, никогда не может возвыситься до абстрагирования материала от временных исторических условий.

Поэтому богатейший и любопытнейший по некоторым эпохам соответствующий исторический материал только после известной его обработки может иметь большую ценность при теоретических выводах по различным вопросам административной техники.

IV.

Теоретической обработке материал по организации учреждений подвергается в науках правовых, и в частности, в науке административного права²⁾. Здесь исследователь от материала, даваемого различными положительными законодательствами, поднимается к известным теоретическим обобщениям. Это дает возможность говорить о существовании в науке административного права, теории учреждений. Обычно трактуемые здесь вопросы это—понятие учреждения и его составных элементов, классификация учреждений по ряду признаков (степень власти, объем деятельности, способы комплектования личным составом и др.).

Но вопросы эти в общем, за исключением немногих, нельзя было бы считать излюбленными вопросами исследователей. Научная литература по административному праву, главным образом, посвящена раз-

¹⁾ Специально вопрос этот очень детально изучается в науке истории права. Характерно при этом, что в древнее время соответствующие курсы этой науки часто назывались курсами по истории учреждений.

²⁾ Учреждения рассматриваются и в других правовых дисциплинах, в науке права государственного, военного, судебного и др. (в зависимости от категории учреждений). Здесь, для упрощения постановки вопроса, изучение учреждений приурочено к науке административного права, где, по системе, принятой в последнее время в русской научной литературе, рассматривается большая часть учреждений и где принято решать общие вопросы этого порядка.

личным вопросам управления, в смысле совокупности мероприятий государственной власти, направленных к выполнению тех или иных поставленных перед нею задач. Те же административные аппараты, которые проводят в жизнь эти мероприятия, обычно, только кратко намечаются при изучении соответствующих отраслей управления. Поэтому вопросы теории учреждений, в общем, являются в значительной степени мало разработанными. Что же касается специально вопроса об изучении организационных форм учреждений с точки зрения их технической целесообразности, т. е. с точки зрения технической пригодности этих форм в тех или иных условиях для успешности работы аппарата, то с этим вопросом обстоит еще значительно хуже. Оценки, даваемые различным организационным построениям, обычно, отличаются крайней общностью. Наука в этом отношении еще как будто не сошла с пути трактования всех учреждений, как чего-то однородного; тогда как в действительности учреждения отличаются крайним разнообразием назначения и функций. Это делает неизбежным приращение к различным из них и различных организационных построений, так как одни и те же организационные формы, применимые к одним учреждениям, могут оказаться совершенно неподходящими для других. Поэтому оценки, основанные на игнорировании особенностей учреждений, будут представлять собою общие места, практически совершенно бессодержательные. Хорошей иллюстрацией к сказанному может явиться, напр., вопрос об изучении так называемых систем централизации и децентрализации в отношениях центральных аппаратов с местными. Посредством соответствующих исторических и историко-юридических изысканий изучен, в общем, вопрос о факторах, влияющих на появление той или иной системы; в общем намечены те основные тенденции, которыми характеризуются эти системы; и даны, наконец, общие оценки их путем констатирования некоторого количества наиболее заметных, полезных и вредных эффектов той и другой, совершенно безотносительно к тому, когда и при каких условиях могут проявляться эти эффекты. Но для практики всего этого, конечно, явно недостаточно. Опираясь на эти данные организационная практика не может. Они не дают ей возможности знать, как фактически должны строиться те или иные аппараты при тех или иных условиях, когда и как должна проводиться та или иная из указанных систем. Научная же мысль, если и идет навстречу необходимости детализации вопроса и вариации своих выводов, то она допускает еще трактование вопроса отдельно—по основным отраслям государственного управления. И здесь прочным научным достижением, и в общности своих тенденций проверенной на практике, является, например, формула, согласно которой такие отрасли государственного управления, как оборона страны, внешние сношения, финансы, пути и средства сообщений и др. должны иметь тенденцию к централизации; такие же, как просвещение, здравоохранение и др.—наоборот—к известной децентрализации. Этой формулой, как известно, в общем пользуются и теперь при разграничении компетенции аппаратов союзного государства от аппаратов отдельных государств, входящих в союз. Но для практики этой формулы мало. Практика показывает, например, что в некоторых операциях по организации обороны страны требуется применение принципа значительнейшей самостоятельности (принцип децентрализации) самого низшего руководящего (командного) состава, даже в большей степени, чем где либо. Эта кажущаяся не-

вязка на самом деле объясняется тем, что различные составные операции в общем процессе обороны страны требуют к себе совершенно различных организационных подходов (наприм., выработка уставов для армии, с одной стороны, и ведение собственно боевых операций — с другой ¹⁾). Вообще, следует сказать, что такая постановка вопроса методологически малоценна для нашего изучения. Компетенция ведомств в целом многого еще не указывает в смысле полного выяснения деятельности отдельного учреждения. Прежде всего в отдельных ведомствах сплошь и рядом бывают аналогичные учреждения (например, организационно-инструкторский аппарат в целом ряде ведомств). Компетенция таких учреждений, конечно, различна. Но на ряду с различием имеются в ней, несомненно, и черты сходства, обусловленные однородностью назначения и роли. Но далее, и в деятельности различных отдельных учреждений, в сущности, встречается целый ряд однородных процессов и однородных моментов. Поэтому следует переходить, в конечном счете, даже не из различия учреждений по их назначению в целом. Отправляться следует от изучения самого процесса администрирования, в целом. Необходим научный анализ этого процесса, как такового, его разложение на составные части. Администрирование может проявляться в различных видах и формах (руководство, контроль, надзор, инструктирование и т. п.). С другой же стороны, процесс администрирования проходит через известные стадии. Задача науки уловить эти составные элементы администрирования, схватить все разнообразие видов, форм и стадий его. И эти элементы должны быть схвачены во всей их чистоте и простоте, т. е. по возможности очищенными и абстрагированными от различных наслоений конкретных комбинаций, в которых они только и проявляются в жизни. И основные организационные моменты следует выводить именно применительно к этим основным и чистым функциональным элементам. И уже дальнейшая работа даст и дальнейшие выводы о применимости к построению тех или иных аппаратов, или их составных частей, соответствующих организационно-структурных форм. Здесь, ввиду обрастания основных функциональных элементов рядом дополнительных и вообще всей массой конкретных условий работы учреждения, придется и основные организационно-структурные моменты конкретизировать, делая различные поправки и дополнения, исходящие из особенностей учреждения.

Подобный метод исследования — изучение основных элементарных функций администрирования (его элементы и стадии) — уже намечается в тейлоризме и в других научных течениях по организации труда. Но изучение их здесь только еще, можно сказать, начинается; с другой же стороны, оно, как мы уже можем предполагать, должно идти применительно к вопросам организации администрирования в промышленных и вообще в хозяйственных предприятиях. И соответствующее расширение этого изучения за пределы аппарата по хозяйственному руководству должно составить ближайшую задачу науки.

Резюмируя сказанное, мы констатируем, что требования жизни к науке притти ей на помощь в вопросе организации администра-

¹⁾ Любопытные замечания по этому вопросу см. у Редигера: „Устройство и комплектование вооруженной силы“, а также в монографии проф. А. М. Добровольского: „Основы организации центрального военного управления в России и в важнейших Западно-Европейских государствах.“

тивных аппаратов встречаются почти с полным отсутствием в научной литературе соответствующих выводов и достижений.

В частности же наука административного права, предметом изучения которой является, между прочим, и вопрос об организации административного аппарата, почти совершенно еще не пыталась изучать вопрос с точки зрения технической целесообразности, т. е. в плоскости того, какие формы строения административного аппарата технически пригодны для выполнения аппаратом тех или иных функциональных заданий. В известном смысле это, конечно, совпадает с отсутствием или недостаточной разработанностью, так называемых, политик (т. е. тех частей юридических дисциплин, которые занимаются специально вопросом об оценке существующего законодательства с точки зрения его пригодности к условиям действительности и о создании соответствующих норм, отвечающих этим условиям) и в других юридических дисциплинах.

Почти полная беспомощность науки административного права, в связи с отсутствием правильного методологического подхода к проблеме, в вопросах оценки строения административного аппарата с технической точки зрения приводит к тому, что эта оценка делается почти исключительно в плоскости чисто политических идеалов исследователей. Проблема, например, централизации и децентрализации рассматривается поэтому, главным образом, в плоскости проблемы самоуправления. Идет, главным образом, вопрос о противопоставлении социальным силам, стоящим за центральным аппаратом, социальных сил, выдвигаемых самоуправлением. Особенно ярко, но понятным образом, это выражается в русской дореволюционной литературе ¹⁾.

Но поскольку в настоящее время наша проблема резко выдвинута жизнью и у нас, и на Западе, следует ожидать большей научной работы в этом направлении. Поручкой в этом является история научной мысли, которая показывает, что развитие тех или иных научных проблем, обыкновенно, вызывается запросами и потребностями практической жизни.

Л. Моравский.

¹⁾ На этот, по преимуществу, политический подход указывается в русской литературе, между прочим, в новейшей русской работе по самоуправлению, проф. А. Колесникова: „Начала административной централизации и самоуправления в современном государстве“ сб. тр. проф. и преп. Иркутского Унив. отд. I. в. 2, Иркут. 1921 г. Но автор, в сущности, не делает никаких выводов в смысле указания надлежащего методологического подхода к вопросу.

Общая классификация организационной деятельности и ее значение для теории организации.

1. Три периода развития организационной проблемы.

Прошедшая история развития организационной проблемы может быть разбита на два периода.

К первому из них относится то время, когда обсуждение организационных вопросов носило чисто философский характер. Это — по преимуществу время философов древней Греции, неоднократно ставивших перед собою в своих исканиях вопросы организации общества, государства и армии. Свойственный духу философии дедуктивный метод исследования полностью характеризует собою этот первый период. Организационные задачи рассматривались во всей широте, давались лишь общие абрисы построения общественных организаций, выведенные путем чисто отвлеченного мышления.

Дальше общих, теоретически построенных схем древние философы не шли, практических указаний для утилитарного применения этих схем они не давали и их великие искания остались неиспользованными человечеством.

Почему же это произошло?

Ответ на последний вопрос оказывается возможным дать лишь по прошествии 2—2½ тысяч лет. Лишь в настоящее время, в период современного развития культуры, характеризуемый могуществом машинного производства, мы можем дать правильную оценку тех причин, которые обусловили собою неприемлемость построений древних философов для практического использования.

Древняя Греция переживала эпоху применения простейших видов ручного труда, период элементарных приемов производственного процесса, не отличавшийся разнообразием объектов организационной деятельности. Организационный опыт был незначителен, достаточно изученные объекты организации элементарны и ограничены, главным образом, кругом архитектурных композиций. Естественно, что в применении к таким сложным объектам, какими были общество и государство, весьма незначительный организационный опыт, не получивший к тому же систематизации, не мог дать положительных результатов. Этим обстоятельством и объяснялся неуспех организационных построений греческих философов.

Нам приходится переживать вторую эпоху в истории развития организационной проблемы. После долгого равнодушия к организационным вопросам мы видим по отношению к ним сильное повышение общественного интереса.

Прогресс машинного производства и индустриализация различных отраслей народного хозяйства снова выдвинули перед обществом организационную проблему.

Переход промышленности от экстенсивного хозяйства к интенсивному привел к рационализации трудового процесса и к усовершенствованию производства.

Необходимость такой рационализации должна была прежде всего сказаться в странах с наиболее механизированною промышленностью. И, действительно, идеи научной организации труда впервые зародились в 90-х годах прошлого столетия в Америке—стране наибольшего технического оборудования.

Таким образом, постановка организационной проблемы в современном ее освещении насчитывает всего лишь 40-летнюю давность своего существования.

Однако, за этот короткий период изучение организационных вопросов дало существенные результаты и привело к значительному расширению круга объектов организационной деятельности. Заложенные Тэйлором и его последователями Таунем, Партриджем, Хэльси и Роузном идеи организации фабричного предприятия послужили основанием для развития теории научной организации труда, с одной стороны, и научной организации производства—с другой. Исследование трудового процесса вызвало к жизни новые отрасли прикладного знания, каковыми являются психотехника и теория изучения движений. Усовершенствование производственных методов заставило обратить внимание на исследование вопросов механизации и автоматизации производства и обусловило собою появление такого рода производственных форм, как „фордизм“. Наконец, организационные идеи перекинулись в область управления и вылились в форме его рационализации. Слагается самостоятельная теория научной организации управления, предложенная французской школой Файоля и послужившая в дальнейшем базой для возникновения новой специальной науки—социальной инженерии.

Возникшая в эпоху развития прикладных знаний, современная организационная наука воспользовалась всеми методологическими достижениями прикладных наук. Использование критических доктрин теории познания, развитие аналитического мышления, широкое применение опыта (эксперимент) и введение индуктивных методов объяснения явлений были главными факторами, обусловившими собою расцвет прикладных наук.

Те же самые принципы исследования характеризуют собою и современную постановку организационных наук. Дедуктивный метод изучения, свойственный первому периоду истории развития организационной проблемы, в настоящее время уступил свое место чисто индуктивным приемам исследования. Нам приходится наблюдать возникновение ряда прикладных организационных наук, из которых каждая, в целях накопления необходимых для ее развития научных данных, идет индуктивным путем. И этот путь для настоящего периода развития организационной науки является совершенно правильным. Только изучая каждую мелкую деталь организационного процесса, исследуя все характерные черты и признаки объектов организации, может быть накоплен тот широкий экспериментальный материал, который так необходим для построения стройной теории организационной науки.

Итак, мы переживаем эпоху накопления организационного опыта, время широкого развития практической организационной деятельности, период зарождения целого ряда точных организационных наук. Но

развитие организационной проблемы не может быть закончено в современную эпоху. Она является лишь только переходной стадией для будущего третьего периода—периода расцвета организационной науки.

С течением времени, накопленный отдельными дисциплинами организационный опыт будет постепенно систематизироваться, организационные законы обобщаться, организационная аксиоматика все более и более уточняться. Настанет время, когда организационная наука объединит свои отдельные отрасли и во всей полноте поставит перед собой свою конечную задачу выяснения самых общих организационных закономерностей и выражения их при помощи точной математической формулировки. Для настоящего времени указанная задача является еще неразрешимой. Мы можем говорить лишь о некоторых обобщениях, которые послужат вступительными предпосылками в общую теорию организационной науки.

Одним из таких обобщений является классификация различных видов организационной деятельности, дающая представление о системе объектов организационной науки.

II. Связь между инженерными и организационными науками.

Современные течения организационной науки объектом своего изучения по преимуществу ставят человека в его взаимоотношениях с орудиями производства, с одной стороны, и с другими людьми—с другой. Таким образом, наука подошла к наиболее сложным объектам организационной деятельности—к сфере явлений социального характера, к той сфере, в которой всегда господствовал дедуктивный метод исследования. Обычно считалось, что в области социальной жизни индуктивное изучение не может иметь такого значения, как в области естествознания уже потому, что исследователь социальных явлений не располагает могущественным орудием индукции—экспериментом.

И что же мы видим в настоящее время?

Нам приходится наблюдать широкое распространение экспериментального исследования в самых различных отраслях организационной науки. Больше того, мы видим постепенное проникание принципов естествознания в социальные науки, мы можем подметить тесную связь между инженерными и организационными дисциплинами. Идеи современной организационной науки выросли на индустриальной почве, и они насквозь проникнуты духом инженеризма. Не социологи, юристы и экономисты старой школы являются носителями современных идей организации производства. Их имена—Тэйлор, Джилл-брет, Эмерсон, Паркгорст, Лодон, Файоль, Вильбуа, Ванюксан,—все это—„индустриальные“ инженеры (industrial engineers), консультанты по организации промышленных предприятий, воспитанные в обстановке машинного производства.

Испытанные на практике принципы прикладных технических наук все чаще и чаще применяются к научной организации производства. Мы видим, как чисто технические способы символизации, условного обозначения понятий, схематизации построений, математической формулировки этих построений, принципы графического изображения организационных объектов и схем завоевывают для себя прочное положение в организационной науке. Получивший большое распространение в системе научной организации труда и производства принцип изучения потерь является точной аналогией классического метода рационализации работы машинной установки.

Можно предполагать, что господство инженерных идей в области научной организации объясняется внутренней, структурной связью технических и организационных задач в работе фабрично-заводского предприятия. Однако, те же самые идеи проникают и в область научного администрирования.

В этом отношении наиболее интересны работы Файоля. В противоположность Тэйлору, рассматривавшему проблему администрирования предприятий в связи с целым рядом вопросов в организации производства, Файоль изолирует задачи администрирования от всех остальных. Если в трудах Тэйлора наибольшее внимание обращается на практическую организационную деятельность, то у Файоля более отчетливо выступает теория, развитие некоторых исходных точек зрения для создания новой и специальной науки об управлении. Однако, тот же чисто инженерный подход к разрешению задач характеризует собою школу „экспериментального администрирования“ Файоля. Лишь широкая индукция систематизированного практического опыта и научного эксперимента может дать, по мнению этой школы, достоверное знание законов людского соединения. И немудрено, что новое направление административной науки получает наименование „социальной инженерии“. Это название вполне соответствует внутреннему содержанию и духу новой науки.

Таким образом инженерная деятельность значительно расширяет базу своего влияния. Уже мы имеем такую несоответствующую обычному представлению, но вместе с тем весьма удачную характеристику понятия „инженер“, которая дана Франклином К. Лейном, одним из министров в кабинете Вильсона, в письме к издателю американского журнала *Industrial Management* в 1920 году. „Наша жизнь“, писал Франклин К. Лейн: „стала так многостороння и сложна, число подлежащих разрешению задач настолько выросло и объем деятельности правительства настолько расширился, что мы не в состоянии обойтись без помощи инженера. Под инженером я понимаю человека, который может применять силу своего воображения к фактам, человека, который обладает достаточной дальновидностью, чтобы создавать проекты, человека, который работает над действительностью в пределах возможного“.

Чем же было вызвано и обусловлено такое исключительное влияние инженерных идей на современную постановку организационной проблемы?

Объяснение этого влияния заключается в громадных завоеваниях техники в течение последних 150 лет.

Прикладная механика, электротехника, термодинамика, гидравлика, статика сооружений, технология материалов, открыли перед человечеством неисчерпаемый запас научных ценностей. Они установили тесную связь абстрактной науки с практической жизнью, с промышленностью, с народным хозяйством. Они открыли законы рационального использования энергии и материи, создали прогресс машины, нашли способы экономной эксплуатации машинных агрегатов. Они подготовили почву для целого ряда новых прикладных наук, наук более специальных. Наконец, они на практике работы созданного ими машинного оборудования показали человечеству громадное значение организационных законов, тех законов, которые интуитивно ощущались, но не могли быть выражены великими философами различных эпох истории человечества.

И невольно возникает мысль: не существует ли для инженерной (технической) и организационной науки обобщающей их единой идеологии, нет ли единой цели, к которой стремится каждая из указанных наук, нельзя ли установить для них одной общей, объединяющей их научной классификации.

Ведь, если бы удалось это сделать—удалось установить общность существа инженерной и организационной науки, наметить единую классификацию объектов их изучения—причины распространения инженерных идей на организационные науки стали бы совершенно понятными. Мы бы знали тогда, что организационная наука возникла не случайно, что она опирается на опыт, приобретенный за многие столетия над подобными же объектами изучения, что нет принципиального различия между процессом организации неорганической материи и живых существ. Мы бы могли сделать тогда первый шаг по пути создания общей теории организационной науки.

III. Терминология организационных понятий и существующие классификации организационной деятельности.

Вступив на чисто индуктивный путь и переходя в своих исследованиях от частных вопросов к вопросам более общим, современная организационная наука не ставила своей задачей разработку единой классификации изучаемых ею форм организационной деятельности.

Это обстоятельство сказалось, как в многозначности организационных определений и терминов, так и в разнообразии организационных классификаций.

Происходя от древне-греческого корня (*organon*), обозначающего орудие или инструмент, слово „организация“ впервые стало употребляться в применении к предметам, предназначенным для достижения определенной утилитарной цели. С течением времени этот термин значительно расширил круг определяемых для обозначения части тела „органов“, а также для обозначения совокупности отдельных органов, связанных между собою в „организм“ с целью наиболее рационального разрешения стоящих перед ним задач.

Возникновение социологии, в связи с стремлением найти теорию строения и развития общественности, основанную на идее закономерности общественных явлений, еще более раздвинуло круг объектов, определяемых понятием организации. Родоначальник современной социологии О.Конт относил общество к числу „организованных тел“ и в своей иерархической классификации наук связывал социологию с биологией. Этот взгляд, в связи с прежними аналогиями, проводившимися между обществом и организмом, дал начало органической теории общества.

Существующие в настоящее время определения современного понятия „организация“ страдают недостаточной точностью. Некоторые из авторов трудов по вопросам научной организации придают ему более широкое значение, другие—более узкое. По мнению одних из них (Д. Н. Хлебников) общее понятие организации совпадает с понятием порядка вообще.

В более узком смысле под организацией разумеют систему постоянного распределения функций между сотрудничающими вместе людьми. Тот же термин употребляется для обозначения системы, получившейся в результате дифференциации социальной группы.

Интересное определение дает И. Ридель, указывающий, что слово „организация“ означает такое сочленение частей, которое дает не простую сумму членов, а единство.

Рассматривая распространенные в настоящее время определения организационной деятельности, можно прийти к двум выводам.

Прежде всего, существующие определения по преимуществу охватывают собою те формы организационной деятельности, которые выражаются во взаимоотношениях человека или с другими людьми или с машинами. Что касается элементарных объектов организационной деятельности, к каковым следует отнести неживые материальные тела, то они не учитываются современной организационной терминологией.

Между тем, в своем первоначальном значении слово „organon“ употреблялось для обозначения элементарного материального тела—простейшего орудия. Таким образом, общеупотребительный в настоящее время смысл слова „организация“ носит на себе отпечаток более поздних наслоений и не выражает собою своего первоначального значения.

С другой стороны, существующие определения вырабатывались по мере перехода от более простых объектов к более сложным и были выведены индуктивным путем, основываясь на отдельных частных приложениях организационной деятельности. Применение такого рода определений имело крупное значение до тех пор, пока объекты организации не были достаточно исследованы, а круг ее применения не был достаточно ясно очерчен. В настоящее же время накопленный организационный опыт дает необходимый материал для разработки более общей, дедуктивно построенной формулировки понятия организационной деятельности.

Подобное разнообразие формулировок господствует и в области существующих классификаций организационной деятельности.

Как известно, понятия научной организации и научного управления возникли впервые в применении к промышленным предприятиям. Это отразилось на терминологии, служащей для выражения указанных понятий. Так, в Америке наибольшее распространение получил термин—„scientific management“, во Франции—„organisation scientifique“, в Германии—„wissenschaftliche Betriebsführung“ и „wissenschaftliche Betriebsleitung“.

Наиболее распространенной в настоящее время классификацией организационной науки является подразделение ее на три отрасли:

- 1) научную организацию труда;
- 2) научную организацию производства;
- 3) научную организацию управления.

Такого рода терминология употребляется в трудах большинства, как русских, так и иностранных авторов, при чем вопросы организации труда, производства и управления имеют достаточно обширную литературу. Из авторов, занимавшихся этими вопросами достаточно указать: в Америке на Тэйлора, Томсона, Ганта, Джилльбрета и Эмерсона; во Франции на Файоля, Вильбуа и Камбона; в Германии на Трамма, Риделя и Медз; в России на Чарновского, Ерманского, Хлебникова и Витке. На ряду с тремя основными отраслями организационной науки приобретают большое значение вопросы организации армии и торговли, а также вопросы организации политической и культурно-

просветительной деятельности. Последние вопросы освещены в трудах Гессе, Лебона, Штерна, Лепэна, Керженцева и Чахотина.

Таким образом к трем вышеуказанным основным отраслям классификации представляется возможность еще добавить научную организацию:

- 1) политической деятельности;
- 2) культурно-просветительной деятельности;
- 3) армии и
- 4) торговли.

Более общая и теоретически обоснованная классификация организационной деятельности дана была А. А. Богдановым, впервые высказавшим мысль о всеобщей организационной науке.

„Всеобщая организационная наука“, говорил А. А. Богданов в одном из своих докладов: „стремясь систематизировать организационный опыт человечества в его целом, ставит организационные задачи в их самой общей форме, выясняет самые общие организационные закономерности, поднимаясь до универсальных законов сочетания каких бы то ни было элементов. Для нее организация вещей, организация людей, организация идей (техника, экономика, идеология) лежат не в обособленных плоскостях, а выступают, как структурные комбинации вообще“.

„Таким образом А. А. Богданов подразделял организационную деятельность на:

- 1) организацию вещей (техника);
- 2) организацию людей (экономика) и
- 3) организацию идей (идеология).

Отличаясь всеобъемлемостью, подразделение А. А. Богданова не уделяет места отдельным более мелким видам организационной деятельности и является лишь общей схемой классификации, подлежащей дальнейшей конкретизации и уточнению.

Всякая классификация опирается на систему признаков, положенных в ее основу. Очевидно, что выбор и формулировка этих признаков зависит от составителя классификации, но без прочного их установления, ясность классификации может часто затемняться, и ее значение уменьшаться.

Классификация организационной деятельности в основе своей прежде всего должна иметь полное и исчерпывающее определение понятия организации. Это требование является неотъемлемым и неизменным.

В основу классификационного подразделения мы принимаем систему объектов организации и систему свойств этих объектов.

Таким образом в дальнейшем нам придется остановиться на трех вопросах:

- 1) определении сущности организационной деятельности;
- 2) установлении объектов организации, и
- 3) выяснении свойств (состояния) объектов организации.

Инж. М. Яковлев.

(Окончание следует).

Очерки современного НОТ.

Вопрос о т. н. НОТ'е, иначе говоря—научной организации труда—стал злободневным. Еще полгода тому назад НОТ был почти неизвестен широкой публике, и скромно ютился в небольшой группе изыскательных учреждений, чрезвычайно стесненных, к тому же, в своей работе.

Теперь положение сразу и круто изменилось. Внезапно НОТ стал чрезвычайно популярным, приобрел изрядное количество друзей, еще больше—противников; вызывает вокруг себя усиленные толки и споры, создает напряженный водоворот всяческого рода содействия и противодействия.

Как всегда бывает, эта стремительно возросшая популярность движения отнюдь не внесла в него особую ясность и четкость. Можно положительно утверждать, что вряд ли когда либо еще царила такая неопределенность и разногласия в понимании самых основных вопросов, чем именно теперь.

А между тем, НОТ призван к осуществлению, чрезвычайно ответственных и значительных задач. А между тем, за нынешние неопределенности в постановке основных вопросов придется потом весьма дорого расплачиваться непосредственно в практике. А между тем, руководящим принципом всякой рационализации, тем более рационализации научной является: *erst wäg's, dann wag's*—полная ясность цели и строгая продуманность методов.

Прежде чем пустить в ход какое либо орудие, необходимо подлинно знать это орудие. Надо знать, каким образом действовать им и в каких случаях действовать им. Применяя же его ко всему без разбора, прибегая к нему как к универсальному средству—легко в конце иступить и испортить любой инструмент. Точно также легко иступить и испортить инструмент, применяя его в надлежащей области, но не надлежащим способом.

Эти замечания в полной мере применимы к НОТ. НОТ есть орудие практического действия, притом орудие сравнительно очень молодое, неустановившееся. Прежде чем пускать его в ход, надо знать, к какой области оно применимо, какими приемами оно действует. Иначе говоря,—нам нужно знать поле приложения НОТ; нам надо уяснить себе природу НОТ, в частности вопрос о нотовской практике и теории в их взаимоотношениях, вопрос о том, что создаст общность нотовского предмета и метода, вопрос о том, что представляет собой теоретическая основа НОТ, каково ее содержание и место в системе современного знания.

Наша задача—не столько разрешить, сколько поставить эти вопросы и привлечь к ним внимание.

Дело в том, что нынешняя неопределенность и разногласия в постановке основных вопросов НОТ не представляется нам случайной.

Она объективно обусловлена и неизбежна. НОТ'у необходимо пройти через эту полосу неопределенности и колебания. Современный НОТ, как мировое движение, вступил в полосу кризиса. Необходимо позаботиться лишь о том, чтобы осознать это состояние кризиса, уяснить его причины и напрячь усилия к тому, чтобы возможно скорее и безболезненнее выйти из него.

I.

Кризис современного НОТ.

Вступление российского НОТ в полосу некоторого перелома, наличие в нем некоего кризиса и непрерывное нарастание последнего нетрудно проследить по литературным отражениям движения. Начиная с одиноко прозвучавшего доклада С. С. Раецкого на 1-й Всероссийской Конференции по НОТ в 1920 г. „Организация организаторов“, через небольшую работу П. М. Есманаевского „Основы организаторского дела“, два № Бюллетеней Центрального Института Организаторов Народного Образования, печатные выступления группы „Вопросов организации и управления“, пробудившийся широкий интерес к экспериментальной администрации Файоля, через книгу Керженцева „Принципы организации“ — мы видим все возрастающую кривую роста некоторого нового и своеобразного уклона в российском НОТ'е.

Было бы неправильно полагать, что перед нами сознательно конструировавшееся движение со вполне оформленной идеологией. Скорее — это стихийно слагающийся и растущий уклон в недрах общенотовского движения, уклон более ощущающий, чем сознающий тесноту традиционных рамок и скорее смутно и невольно, чем нарочито, распирающий эти традиционные рамки.

В чем же своеобразие этого уклона?

Его можно характеризовать следующими основными чертами:

1) по объекту воздействия, по объему поля обработки, по составу носителей, это НОТ — гораздо более широкий, чем НОТ традиционный;

2) по внутреннему своему содержанию, по предмету своей работы, это НОТ гораздо более однородный и тяготеющий к построению целостной дисциплины общественно-прикладного характера;

3) по организационному построению это НОТ, проводящий дифференциацию между разработкой нотовской практики и теоретической его основы.

Обратимся к рассмотрению этих пунктов.

По объекту воздействия мы имеем перед собой противопоставление „широкого“ НОТ'а традиционному „узкому“ НОТ'у.

Традиционный „узкий“ НОТ движется в рамках, намеченных школой Тейлора. Даже наиболее резкие антагонисты Тейлора (напр. Ерманский), выпрямляя ряд сторон его учения, продолжают, в основном, работу в тех пределах и в той постановке, которая была придана вопросу Тейлором. Поле деятельности традиционного НОТ'а ограничивается заводом, производством, и за его пределами традиционный НОТ и не мыслит своей работы.

Нам вспоминается одно из заседаний в наркомтрудовском институте труда года три тому назад, рассматривавшее вопрос о распространении НОТ'а на область производственных учреждений, когда ряд весьма авторитетных и, вместе с тем, антитейлористски настроенных товарищей выражали полное недоумение по поводу такой „беспочвенной“ идеи.

В противоположность традиционному „узкому“ НОТ—НОТ „широкий“ чрезвычайно раздвигает свое обработочное поле, распространяя его на всю область коллективно-трудовой деятельности.

Так, Керженцев в своих „Принципах организации“ имеет дело с такими социальными образованиями как: завод, митинг, профсоюз, газета, демонстрация, конференция, партия, армия и т. п.

Значительно неопределеннее в этом вопросе Гастев. Но и у него часто прорываются и звучат напряженно и сильно (правда, чтобы потом вновь скрыться) нотки этого широкого подхода к вопросу. Он часто возвращается к организационному построению армии. Со свойственной ему категоричностью и решительностью он не боится ссылок на социально-организационные моменты в деятельности церкви и тюрьмы. Порой он говорит об организаторе как таковом.

Школа экспериментальной администрации Файоля кидает общий лозунг *industrialiser* и распространяет поле своего воздействия на контору, канцелярию, армию, школу, государственно-административный аппарат и т. д.

По содержанию работы мы определили выше традиционный „узкий“ НОТ как неоднородный, а новаторский „широкий“ НОТ как однородный и вместе с тем и внутренне дифференцированный.

Чем занимается „узкий“, только „производственный“ НОТ? Что объединяет его поле деятельности и создает внутреннюю однородность предмета и метода? И имеется ли в самом деле такая внутренняя однородность его предмета? На эти вопросы ответить очень затруднительно. Здесь явно царит неопределенность и неясность.

Между тем это едва ли не центральный вопрос всего движения. Решение его в том или другом смысле определяет весь характер движения.

Объективно здесь возможны следующие решения:

а) НОТ объединяется лишь общим стремлением к рациональной, т. е. наиболее эффективной и экономной, постановке того или иного дела. Тогда нужно различать столько же отдельных рационализаций, сколько насчитывается отдельных областей человеческой деятельности: рационализацию производственную, рационализацию военную, торговую, педагогическую и т. д. А в каждой из этих областей мы располагаем суммой самых разнородных элементов, подлежащих рационализации, связанных между собой не единством предмета и метода, но общим призывом к улучшению и рационализации.

В этом случае о единстве и однородности нотовского предмета и метода говорить не приходится. В этом случае мы имеем полное распыление нотовского движения.

б) Вторая логически возможная постановка мыслима в таком виде: в каждой из областей своей работы НОТ овладевает всем комплексом элементов, разрабатывает и прилагает к ним наиболее общие организационные принципы. Это решение—в духе Текто-

логии А. А. Богданова—пока практически несостоятельно, и потому (по крайней мере в данное время) не может создать общности предмета и методов НОТ.

в) Третье решение гласит: во всех областях своей разнообразной деятельности НОТ имеет дело с одним и тем же комплексом явлений, и только им и занимается.

В производстве, торговле, военном деле и т. д. он имеет дело только с трудом человека и сочетанием между собой трудовых функций в целостную целесообразную и экономно работающую социальную организацию. В таком случае очевидно единство предмета и метода.

В каком смысле решает этот вопрос традиционный НОТ? Выше мы уже отметили, что позиция его в этом вопросе весьма неопределенна и неясна.

Привычная и, как будто, официальная формула зарубежного НОТ—научная организация производства, в смысле всего комплекса его элементов. Фактически же, как правильно отмечает Drury¹⁾—он занят одиночным работником (физиологией и психологией его труда). Неясно ставит вопрос Ерманский, объединяя в одной формуле организацию труда и производства. Фактически, в своих писаниях он опять таки имеет ввиду физиологию и психологию одиночного работника. Гастев понимает НОТ как задачу воспитания рациональных трудовых приемов одиночного работника.

Иначе ставит вопрос Гриневецкий²⁾. В заводской организации он различает два разнородных круга явлений: материально-техническую и административно-техническую организацию.

К административно-технической организации он относит: 1) объединение групп предприятий и отраслей промышленности; 2) общую организацию предприятий, 3) разделение функций по управлению, 4) детальную организацию отделов, 5) контрольно-учетную часть, 6) подготовку работников.

Примерно такое же деление проводит Чарновский³⁾, попутно уясняя объективный смысл движения по научной организации.

„Анализу нашему подлежит не только весь комплект и комбинация орудий производства, составляющих в целом т. н. „оборудование предприятия“ и осуществляющих всю цепь процессов и операций производства, но и факторы иного порядка, определяющие собой использование, или эксплуатацию этого комплекта и предполагающие постоянное и планомерное приложение к этим орудиям физической и духовной энергии человека.

Насколько первая задача т. е. надлежащий выбор и правильная комбинация технических орудий производства представляется в настоящее время доступной для разрешения ее на основании научных и опытных данных, настолько вторая, т. е. рациональная экспло-

¹⁾ Н. В. Drury, Scientific Management, A History and Criticism.

²⁾ Проф. Гриневецкий, Послевоенные перспективы русской промышленности.

³⁾ Проф. Чарновский, Организация промышленных предприятий по обработке металлов.

атация промышленных предприятий до последнего времени предоставлялась всецело личному опыту и практике каждого...

Лишь в недавнее время, по почину, главным образом, некоторых научно-образованных американских промышленных деятелей, вопросы эксплуатации начинают трактоваться в технической литературе, делаются даже попытки обоснования и формулирования принципов „организации“, и, таким образом, единственно возможный для начинающего техника путь—личного опытного усвоения под руководством поседельных в своем ремесле практиков, зачастую рутинеров, уступает место методу научно-критического исследования“.

Несмотря на некоторую расплывчатость выражений, мысль Чарновского вполне ясна: как и Гриневецкий, он различает в заводском деле два разнородных круга явлений—материальную технику и технику социальную, технику организации коллективного сотрудничества, технику административную.

Технику материальную инженерия осуществляет на строго научной основе. В порядок дня объективно поставлена задача, осуществляемая НОТ,—построить инженерию социальную, административную, на научной же основе.

Выдвинув декларативно эти задачи, Чарновский практически иллюстрирует собой переходное, не определенное состояние современного НОТ, и выпускает книгу, где одновременно трактуются оба вопроса—и административно-технический, и материально-технический; трактуются так, что второй вопрос поглощает и затемняет первый.

Это неопределенное и колебательное состояние НОТ в основном вопросе о предмете его работы—не представляется нам случайным. „Узкий“ „только производственный“ НОТ поставлен в такое положение, что ему очень трудно различать границы своего обработочного предмета, тем более—четко и твердо держаться этих границ.

В ином положении находится НОТ нарождающийся, НОТ „широкий“. Широко раздвинув поле своего приложения, проникая и в производство, и в военное дело, и в торговлю, и в административные, и в педагогические учреждения—он должен раз навсегда и твердо решить—чем же он, в сущности, во всех этих разнообразных областях, занимается. Совершенно очевидно, что всеми ими зараз и целиком он заниматься не может. Он занимается чем то, что присуще всем им вместе, что есть в пределах каждой из этих различных областей, что является составной частью каждой из этих областей.

И новый „широкий“ НОТ, примыкая к передовой мысли НОТ'а старого, отвечает вполне определенно предмет его работ:—физиология и психология труда работника и способы объединения работников в целесообразно построенные трудовые коллективы.

Эти вопросы присущи любой области социальной деятельности и образуют вполне однородную область работы НОТ, доступную научному изучению и приложению.

Таким образом нарастающий новый НОТ не только более широк по территории своего приложения, но и более однороден и целостен по предмету своей работы.

Нам могут сказать: вы исходили из утверждения о наличии мирового кризиса НОТ, а между тем фактически оперировали лишь российскими данными. Правда, упоминалась школа экспериментальной администрации Файоля. Но ведь нам ничего неизвестно о степени влияния и распространения этой школы за рубежом и даже на ее родине¹⁾. Т. о., в вашем контексте правильнее говорить о некотором успехе российского отражения этой школы, не больше. Остается открытым вопрос о мировом характере отмечаемого кризиса НОТ. Быть может перед нами не магистраль дальнейшего общемирового движения НОТ, а всего лишь российский тупик боковой его ветки?

Вопросы эти нельзя не признать вполне законными. Попытаемся дать на них посильный ответ.

Первый вопрос — насколько мы правы, говоря не о российском, но общемировом кризисе современного НОТ, в отмеченном выше смысле — расширения его на весьма большую и, на первый взгляд, совершенно разнородную площадь применения; и в смысле вызванного этим количественным изменением НОТ некоторого качественного перерождения его в сторону создания большей однородности и определенности предмета нотовской работы.

На этот вопрос мы можем ответить ссылкой на свидетельские показания. Не так давно вышла в Берлинском издании книга проф. С. Чахотина „Организация“. Эта книга носит гораздо правильное характеризующий ее подзаголовок „принципы и методы“ в различных отраслях практической деятельности. Эта работа отнюдь не оригинальное произведение и даже не научное исследование. Книга Чахотина — чрезвычайно интересная и безусловно ценная сводка новейших принципов научной рационализации. Написанная весьма неровно и явно спешно, она, тем не менее, представляет большой интерес фактической стороной своего содержания, и в этом отношении может быть рекомендована широкому читательскому кругу.

Что же говорит книга Чахотина по интересующему нас вопросу?

1) Чахотин распространяет принципы и методы научной рационализации на область производства, торговли, государственной и общественной администрации, политики и военного дела.

Чахотинская сводка отражает фактическое распространение научной рационализации примерно в том же охвате поля приложения, как это мыслит себе „широкий“ НОТ.

Количественное расширение объектов приложения мирового НОТ, т. о., вряд ли подлежит оспариванию.

2) Как обстоит дело с качественным его перерождением?

Сводочный характер работы автора не позволяет нам получить от него на этот вопрос непосредственный и вполне исчерпывающий ответ. Тем не менее и для освещения этого вопроса свидетельские показания Чахотина окажутся весьма ценными.

¹⁾ Из отрывочных сведений по этому вопросу, которые доходят до нас, нам, между прочим, известно, что Бельгийское Министерство Обороны перереорганизовывается на основе принципов школы экспериментальной администрации Файоля.

Поставим вопрос, чем же в сущности НОТ занят во всех этих столь разнообразных областях? Насколько общи предметы его работ в одной области—другим областям, охваченным этим движением?

Материалы Чахотина позволяют построить следующую примерную и грубую схематизацию того круга вопросов, которым занят современный НОТ.

1. **Машинизация**—перенесение с человека на орудие все большего количества трудовых функций. Процесс машинизации охватил теперь не только производственную область. Наряду с производством, он издавна укрепился в военном деле, а за последнее время делает крупные завоевания в области торговли, государственной и общественной администрации.

2. **Обстановка труда** т. е. преимущественно гигиена труда. Эта область значительно разработана в отношении труда производственного, военного, образовательно-воспитательного. Фактически она тщательно применяется и в новейшей конторской практике и общественной администрации; значительно слабее—в администрации государственной.

3. **Психология труда**—система заработной платы, система поступательного движения сотрудников по ступеням служебной иерархии; система подбора, поощрения и заинтересовывания сотрудников работой, пробуждения их служебной инициативы; обучение и переподготовка в процессе работы.

Этой области уделяется значительное внимание в передовых учреждениях производственного и, вообще хозяйственного типа, в политике и военном деле. Значительно слабее разработан этот вопрос в отношении общественной, особенно же государственной администрации.

4. **Рационализация трудовых движений**—широко применяется в производстве и военном деле. Намечается практическое применение в канцелярской работе и конторском деле в виде системы точных инструкций, унифицированных форм и бланков.

5. **Структура учреждений**, т. е. система разделения труда технического и социального: а) между функционерами в пределах трудовой группы (отдел, цех, рота, класс и т. п.) и б) между трудовыми группами единой организации. Это едва ли не центральный вопрос рациональной постановки организации любого типа.

6. **Система индивидуального и группового взаимодействия**—вопрос, который совершенно неожиданно для очень многих, начинает играть все более серьезную роль в современной рационализации. Он тесно связан со структурным вопросом. Играет крупную и вполне признанную роль в военном деле и педагогике. Чахотин указывает на проникновение его в область коммерческого дела. „Постепенно возникла наука прикладной психологии в коммерческих делах“, разрабатывающая вопросы рекламы, коммерческого письма, воздействия на различные социально-экономические группы покупателей и продавцов ¹⁾. Этот же вопрос системы группового и индивидуального взаимодействия является центральным в технике устной и печатной

¹⁾ См. статьи Е. Адамовой „Вопросы Организации и Управления“ №№ 4 и 5.

пропаганды и, несомненно, призван сыграть исключительно крупную роль в организации производственных коллективов в послекапиталистическую эпоху.

Если несколько внимательно взглянуть в этот перечень вопросов НОТ, нельзя не обратить внимание на своеобразие того места, которое занимает в этом перечне п. 1—машинизация. Это единственный материально-технический пункт во всем перечне и, вместе с тем, единственный пункт, в отношении которого позиция НОТ не творчески активна, а в значительной степени пассивна. В этой области у „широкого НОТ“ нет конструктивного приложения. Здесь он осуществляет, в сущности, селекционизм, отбор наиболее целесообразных машинных приспособлений, либо в непосредственном смысле слова,—отбор, либо в косвенном смысле,—„дачи заказов“ механической инженерии, сосредоточения внимания последней на определенном круге задач, вытекающих из требований целесообразной организации (напр. заглушение звука в централизованной машинописи, создание более совершенных средств связи и т. п.).

Вместе с тем, наконец, это единственный пункт, раз'единяющий отдельные участки общего поля приложения НОТ, пункт, выявляющий разнообразие и пестроту этого предметного поля. Материальная техника не только весьма различна в производстве и политике, торговле и администрации. Она чрезвычайно пестра и различна даже в пределах односторонних, например, производственных организаций (тяжелая промышленность, химическая, транспорт и т. п.).

Этой разнородностью вопросов машинизации и определяется ее своеобразное, „боковое“, „привесочное положение“ в цикле вопросов НОТ.

За исключением одного этого вопроса—все остальные объединены единством предметного поля. Все они образуют участки единой внутренне однородной области. Все они имеют дело с одной генеральной проблемой—работник как биосоциальное существо, и опираются на цикл однородных и все теснее между собой сближающихся наук—физиологии, психологии индивидуальной и социальной и структурной (формальной) социологии.

Т. о., материал Чахотинской сводки вполне подтверждает нашу мысль не только о количественном расширении современного НОТ, но и качественном перерождении его в сторону создания однородного предмета его изысканий и построения целостной дисциплины общественно-прикладного характера, и о наличии, в соответствии с этим процессом, определенно назревшего кризиса современного НОТ.

Н. Витке.

(Продолжение следует).

Инструктор, организатор и инструктор-организатор.

(Опыт терминологии.)

В настоящее время в области терминологии организационной науки господствует полный хаос. Большинство терминов употребляется в нескольких, иногда весьма различных, смыслах, что затрудняет понимание и ведет к постоянной подмене одного понятия другим, обозначенным тем же словом.

При установлении терминологии можно идти двумя путями: во-первых, от реальных явлений, анализируя которые мы составляем научные понятия и, затем, даем этим понятиям наименование, термин; во-вторых, можно исходить из привычек называния, анализируя различное содержание, вкладываемое в понятие тем или другим автором, или обычным словоупотреблением, и подыскивая наиболее удобное условное значение термина. Первый путь труднее, но только он один ведет к установлению научной терминологии—системы понятий. В настоящей работе мы не задаемся этой целью; задачей ее является установление условной терминологии, пользуясь привычным словоупотреблением.

Слова „инструктор“, „организатор“, „организация“ сравнительно недавно вошли в язык, и в русских энциклопедических словарях они или вовсе не встречаются, или получают совершенно не соответствующее современному пониманию значение. Так, слово „инструктор“ поясняется указанием на инструктора в войсках, обучающего солдата военному строю.

Современное содержание понятий „инструктор“ и „организатор“ выясняется из сопоставления значения этих слов в латинском, французском и немецком языках с нашим русским словоупотреблением в разных областях общественной жизни.

Термин инструктор (instructor) в латинском языке употребляется первоначально в смысле устройства, впоследствии—обучения специальным знаниям. Во французском (instructeur) и немецком (instructor) языках—инструктор значит—учитель, причем у немцев обязательно учитель в специальной области.

У нас этот термин понимался сначала в смысле некоторого учительства; в последнее время он означает преимущественно организатора, устроителя.

В качестве материала для определения терминов, связанных с понятием „инструктор“ и „организатор“, могут быть приведены следующие предварительные определения.

Инструкция—систематическое наставление, как надо поступать в том или другом случае для достижения определенных результатов.

Всякая инструкция есть техническое указание и служит ответом на вопрос, как делать.

Письменная инструкция — должна содержать систематически составленное и всесторонне охватывающее предмет, но краткое руководство для действий.

Инструкцией также называется распоряжение, издаваемое исполнительной властью во исполнение или развитие закона, или устава. Такая инструкция также имеет технический характер, так как указывает — как надлежит проводить закон или устав в жизнь; она не имеет такого категорического значения, которое имеет закон или устав.

Инструктировать — 1) давать наставления, — указания, инструкции — как поступать в известном случае; 2) показывать, учить, что и как делать для получения желаемых результатов.

Инструктор — лицо исполняющее функции инструктирования, лицо, занимающееся исключительно инструктированием, как профессией, т. е. дачей наставлений, указаний, инструкций — как поступать в известном случае.

Следовательно — профессиональный инструктор:

- 1) знает предмет, в области которого дает указания,
- 2) умеет прилагать знания к конкретным случаям,
- 3) умеет передавать знания и умения (инструктировать),
- 4) занимается инструктированием в качестве профессии.

Слово „инструктор“ обычно соединяется с определительным словом, указывающим, в какой области данное лицо дает указания. Это определение содержания указаний достигается разными способами:

1. Посредством присоединения определительного существительного, указывающего профессию: инструктор-бухгалтер, инструктор-повар, инструктор-организатор и т. д.

2. Посредством определительного прилагательного — школьный инструктор и проч.

3. Посредством указания на область, в которой даются указания, с предлогом по: инструктор по кооперации, инструктор по народному образованию.

4. Посредством указания учреждения, которое обслуживается инструктором: инструктор Наркомпроста, инструктор Центросоюза и т. п.

По грамматическому смыслу все эти способы определения дают различные оттенки. Определение посредством существительного показывает на соединение в лице инструктора двух профессий, инструкторской и той, которая указана определительным: инструктор-бухгалтер есть такое лицо, которое соединяет в себе профессиональные способности, знания, навыки, как инструктора, так и бухгалтера, поэтому он не только дает указания, но и сам, когда нужно, выполняет функции бухгалтера. Определение посредством указания области инструктирования с предлогом по — употребляется тогда, когда желают подчеркнуть собственно инструкторскую функцию. Например: „инструктором по бухгалтерии может быть всякое лицо, знакомое с бухгалтерией, но лучшим инструктором по бухгалтерии будет инструктор-бухгалтер“.

Инструктор по кооперации есть лицо, дающее указания в различных областях кооперативной жизни.

Определение посредством указания учреждения имеет чисто формальное значение и указывает область инструктирования только косвенно; поэтому часто соединяется определениями первого и третьего

типа: инструктор-бухгалтер Центросоюза; инструктор по кооперации Продпути.

Слово „инструктор“ может быть употребляемо также с несколькими оттенком; под инструктором можно понимать человека, имеющего ярко выраженные способности к инструктированию, т.-е. даче наставлений в конкретных случаях—это инструктор, как психический тип. Например:—„Х прирожденный инструктор: за какую бы область он ни взялся,—он быстро ориентируется в обстановке, умеет прилагать свои, может быть, даже и неглубокие знания к конкретным случаям и необычайно удачно дает точные и полезные практические указания, как нужно поступать“.

Организовать, организовывать—значит сочетать части в целое, дающее результаты большие, чем простая сумма частей; координировать действия для достижения определенной цели; создавать, строить системные целесообразные единства (механические аппараты); приводить в состояние способности функционирования (действия); объединять отдельные идеи в законченные системы идей; преимущественно—соединять людей в коллективные единства, способные к достижению определенных целей (строить общественные организации).

Организатор—лицо, которое организует, соединяет части в целесообразное целое, строит механические, идейные или социальные аппараты. По преимуществу, организатором называется лицо, объединяющее людей в целевые единства. Организатор—есть строитель общественных (социально-психических) целесообразных единств (организаций).

Слово „организатор“ имеет ряд оттенков:

1. Так, организатором называется человек, который построил (однажды) какую-либо общественную организацию (целевое единство), или посредством соединенных людских усилий достиг определенных результатов. Например:—„тов. Троцкий организовал Красную Армию—он ее организатор“. „Карно организовал победу Франции над коалицией—он организатор победы“.

2. Организатором называют человека, обладающего особенно ярко выраженными способностями организовывать, соединять людей в целевые единства (организатор, как психический тип). Например: „Игнатий Лойола, создатель ордена иезуитов, был настоящим прирожденным организатором“. „Один из величайших организаторов в мире был Наполеон I“. „Ипполит Мышкин обладал всеми качествами организатора и не его вина, если ему не удалось их проявить“. Часто наблюдается соединение обоих этих оттенков; например: „В партии Народной Воли истинными организаторами были А. Л. Михайлов и А. Л. Квятковский“, т.-е. они были наиболее способными к организовыванию и фактически организовали партию.

3. Организатором называют человека, занимающегося преимущественно строительством людских объединений (организаций), специалиста по организации, занимающегося организаторской деятельностью, как профессией.

„У был настоящим профессиональным организатором. Когда нужно было устроить что нибудь общественное, объединить людей на каком-нибудь деле, он был незаменим. Его призывали организовать кружок для самообразования и он прекрасно его организовал; его

звали устроить столовую и там, где его предшественники терпели для них самих необъяснимую неудачу, он в три недели блестяще ее наладил; задумывали ли устроить артельную мастерскую—и тут не обходилось без У. В конце концов У приобрел такую опытность в организации, что бросил всякие другие занятия и шел работать туда, куда его приглашали и, так как его опытность на фоне общего русского организационного бессилия выделялась особенно ярко,—его услуги щедро вознаграждали“.

Отсюда—инструктор по организации (например школ):—инструктор, дающий указания, наставления, инструкции в данной области общественного строительства или общественного строительства вообще, лицо, указывающее—как надо строить (организовывать), что делать, чтобы построить (организовать), например, дело народного образования в уезде.

Инструктор-организатор—лицо, объединяющее в себе функции инструктора по организации и организатора в той или другой области, лицо, которое по своей профессии или должности не только дает указания, как надо организовывать, строить, но и уполномоченное и способное в случае надобности строить, организовывать самостоятельно.

В деятельности инструктора-организатора может превалировать или инструкторская или организаторская функции; превалирование свыше известного предела превращает инструктора-организатора или в инструктора или в организатора.

„Плох тот инструктор-организатор, который сумеет построить прекрасную организацию, но не внедрит в членов созданной организации знаний, умений, навыков к строительству: но не исполнит своих прямых обязанностей и тот инструктор-организатор, который в тяжелом положении, не терпящем отлагательства, ограничится дачей хотя бы превосходных наставлений, как надо строить, но уклонится от энергичного руководства в организационной деятельности“.

Л. Бызов.

Органы планирования и самоконтроля.

Прошел год с тех пор, как в стенах ЦИТа собралась 1-ая Городская Инициативная Конференция по вопросам техники управленческого дела.

С тех пор много воды утекло.

Тогда еще робко раздавались голоса о необходимости создания при организационных отделах, или помимо них, небольших опытных станций или оргбюро планирования, как необходимого условия научной организации техники управленческого дела,—и лишь единственная тогда в России опытная станция Центросоюза демонстрировала скромные, но весьма продуктивные результаты своей годовой работы.

Призыв этот, правда, был встречен очень сочувственно, но раздавались и голоса, предостерегавшие от увлечения опытными станциями, высказывались опасения, что отсутствие подготовленных работников может скомпрометировать самую идею их.

Теперь перед нашими глазами работа нескольких опытных станций в Москве, ряда аналогичных ячеек в провинции и центральных органов по научной организации труда, производства и техники управленческого дела, руководящих опытными станциями и опытными постановками.

Год исканий, ошибок и достижений еще не даст достаточного материала для подведения итогов, но уже теперь можно сказать, что лозунги Московской Конференции оказались претворенными в жизнь, а следовательно, они отвечали требованиям жизни. Призыв небольшой группы „теоретиков“ получил общее признание, время пропаганды прошло — наступило время черновой, длительной, упорной работы. К инициаторам Конференции все громче и настоятельнее предъявлялся спрос: покажите нам осуществление ваших лозунгов на практике, научите нас работать так, как вы считаете полезным—и работникам Секции Административной Техники приходится все чаще и чаще встречаться с людьми, приезжающими со всех концов СССР, начиная с Наркомов Союзных Республик и кончая Управделами различных учреждений,—с людьми, требующими не только литературы, но и демонстрации практических достижений в области управленческой техники. В этом отношении Секция находится в совершенно ином положении, чем, например, ЦИТ. ЦИТ, как научно-педагогический институт, может и должен заниматься исследованиями, лабораторной работой, и никто не в праве от него требовать практических результатов работы на протяжении ряда лет. Наоборот, чем в более спокойных условиях будет протекать его работа, тем она будет продуктивнее. Другое дело — Секция Административной Техники Управления по Улучшению Госаппарата. Она не может ограничиваться только научными изысканиями, и обязана оказывать, если можно так выразиться, „скорую медицинскую помощь“ в тех случаях, когда данная болезнь техники управленческого дела принимает острый характер. А такие заболевания на каждом шагу. И приходится применять все имеющиеся средства, хотя бы они не были достаточно испробованы на опыте: всякое улучшение того, что есть сейчас во многих учреждениях, ценно потому, что возбуждает стремление к дальнейшим улучшениям. И приходится „разрываться на части“. Достаточно взять из отчета Секции на поддержку несколько проводимых одновременно поста-

новоков делопроизводства, чтобы не показаться голословным: Верховный Суд, Московская Прокуратура, ЦУТЕФ, Главметалл, Металлосиндикат Центрального Района, Центроналог, Управление Московско-Казанской ж. д., Наркомпрос.

Все эти постановления требуют длительной работы и весьма ответственны. А ведь это только часть той работы, которая предстоит центральным организациям. Спрашивается, могут ли центральные организации проводить в жизнь все эти постановления собственными силами?

Ясно, что нет. И вновь с настоятельной потребностью встает вопрос об органах при учреждениях, которые могли бы, пользуясь указаниями центра, брать на себя постановления опытов и проведение в жизнь реорганизаций.

При организации самоконтроля в учреждениях, действующих на началах коммерческого расчета (декрет от 10-го апреля 1923 года), Наркомат РКИ предлагает могучее орудие воздействия на местах через местные ревизионные комиссии. В этом отношении чрезвычайно показательны инструкции ревизионным комиссиям ВСНХ.

„Главную целью ревизионных комиссий, говорит инструкция от 19-го мая с. г., является выяснение вопроса о том, насколько использованы все возможности для правильной постановки производственной и коммерческой деятельности треста“. С этой целью, согласно инструкции от 17 июня с. г., „деятельность ревизионной комиссии должна быть направлена к выяснению следующих вопросов: а) соответствие работы треста общей задаче достижения необходимой прибыльности предприятия, б) соответствие организации треста условиям правильного выполнения его задач в порядке целесообразности и его устава, в) соответствие существующего производства намеченной производственной программе, г) рациональность постановки технической стороны дела, главным образом, в смысле достижения наименьшей себестоимости производства и наилучшего качества продукции, д) правильность постановки дела снабжения и заготовок, е) рациональность постановки коммерческих операций по сбыту продукции, ж) финансовое положение дел персонала и з) очередные вопросы труда“ и, наконец, как особо важный вопрос—„выяснение правильности методов калькуляции и просмотр калькуляционных расчетов“.

Такие задачи ставит ВСНХ своим ревизионным комиссиям.

Интересно ознакомиться с толкованием этих задач местными работниками. Перед нами печатаемая в № 6 „Системы и организации“ (Изд. ВСНХ) передовица заведывающего организационно-инструкторским отделом ВСНХ—Б. И. Поплавского. В ней, между прочим, говорится: „как же практически будут осуществлять ревизионные комиссии эти ответственные задачи... Это зависит, конечно, и от личного состава... но... работники (ревизионных комиссий) должны строго продумать план своей деятельности и свою деятельность построить на достижениях практики и научной организации труда. Без знания последней не могут быть правильно разрешены проблемы достижения наибольшей прибыльности предприятия, рациональности постановки технической стороны дела, рациональности постановки коммерческих операций, очередных вопросов труда. Экономия сил и средств, основанная на строгом учете и контроле, рационализации труда и техники производства—вот задачи НОТ, промышленных предприятий и ревизионных их органов“.

Если ревизионными органами ВСНХ эта мысль будет осуществлена, Управление по Улучшению Госаппарата, Счетоводства и Отчетности НКРКИ приобретет верных и надежных союзников.

Но органы надзора не могут брать на себя задачи планирования. Недостаточно поставить на основе научной организации труда учет и контроль. Надо организовать производство. А эта задача должна лечь на плечи орг.-инструкторских отделов. Не случайность, что призыв к работам ревизионных комиссий

исходит от заведывающего орг.-инструкт. отделом ВСНХ. Оргинетры, если они на высоте своих задач, всего более должны использовать обследования ревизионных комиссий и, воспользовавшись материалом их обследований, проводить в жизнь те изменения, которые подсказываются требованиями жизни и достижениями науки и практики. Для творческой работы одних органов самоконтроля недостаточно: они должны иметь могучих проводников своих заключений в лице орг.-инструкторских отделов. Последние должны оживить свою деятельность, повысить квалификацию личного состава, установить связь между собою и центральными организациями по НОТ. Только, когда на местах, рядом с органами самоконтроля, будут работать органы планирования и инструктирования, тогда центральные организации по НОТ получат могучее орудие воздействия на учреждения и предприятия.

Но чтобы эта связь была реальной, необходимо возрождение деятельности орг.-инстров, объединение их вокруг центров по НОТ и вдохновение живой душой в работников орг.-инструкторских отделов, бывших до сих пор во многих учреждениях в загоне.

Дело это большое и трудное. Но его надо начать, и начать в двух направлениях: по линии воздействия на госорганы и по линии пробуждения инициативы в среде непосредственных работников путем создания ассоциации инструкторов-организаторов.

Такая ассоциация, действуя в контакте с профсоюзом, должна поставить своей целью поднятие уровня знаний в среде инструкторов-организаторов и удовлетворение их профессиональных интересов. При таких только условиях все работники оргинетров будут чувствовать себя адептами единого большого научно-прикладного движения, членами единого тела. Профсоюз должен взять на себя и организационную соответствующих курсов или использовать курсы ЦИТ'а, обеспечив для них возможность подготовки не только техников дела, но и квалифицированных работников единой профессии.

Что это не утопия—нас убеждает опыт кооперации, в особенности, потребительской. В ее истории мы видим богатейший опыт подготовки квалифицированных работников орг.-инструкторских отделов на различных курсах, литературу научную и прикладную по организационным вопросам и, главное, большую и плодотворную работу инструкторов-организаторов в центре и на местах. Инструкторские съезды всероссийские и местные поддерживают связь между инструкторами, а наглядные достижения улучшений в постановке дела содействуют готовности работать не за страх, а за совесть. Кто знаком с опытом деревни, тот знает, что организация первичных ячеек потребительской кооперации, потребобществ, вынесена в значительной мере на плечах инструкторов, а в кооперативных объединениях инструкторам часто приходилось брать на себя руководящую роль.

Эта работа не достаточно еще оценена, иногда она не встречала поддержки и замирала, но опыт кооперации должен быть учтен и использован, по крайней мере так же, как мы используем опыт западно-европейской и американской практики, тем более, что этот опыт вырос на родной почве и, благодаря этому,—ближе к жизни.

Наше дело использовать этот опыт при организации техники управленческого дела.

Ю. Тиличев.

К вопросу об организации материального контроля.

С переходом функций документального контроля в круг ведения органов Наркомфина, за Наркоматом РКИ осталось общее руководство направлением этого контроля, а центр тяжести его контрольных функций, естественно, перемещается в более сложную и ответственную область правильной организации материального контроля.

Таким образом, наряду с документальной ревизией отчетов и балансов теперь должен быть введен материальный контроль хозяйства вообще. Этот контроль не может ограничиваться установлением формального совпадения книг с балансами и относящимися к ним документами, он распространяется и на техническо-хозяйственную организацию государственных учреждений и предприятий, причем для учреждений на первом месте стоит правильная организация их в смысле наилучшего и наиболее экономичного выполнения ими планового задания, а для предприятий на первое место ставится исследование правильности подсчета себестоимости, этого главного пункта в вопросе о доходности предприятия. В связи с этим стоит разработка проектов о хозяйственном улучшении малопродуктивных предприятий и о реорганизации их на принципе конкуренции.

Значение материального контроля ясно само по себе, но способы его осуществления оставляют широкое поле для дискуссии. Общее руководство материальным контролем, выявление наиболее больных мест, подлежащих исследованию прежде всего, и изучение методов такого контроля, конечно, останутся за ведомством РКИ и ЦКК. Но к данному делу, кроме усилий самого ведомства и привлечения широкого общественного внимания, необходимо привлечение профессиональных организаций и кредитных учреждений.

В данной заметке мы остановимся только на возможной роли в деле организации материального контроля этих последних (кредитных учреждений) и будем говорить только о материальном контроле в государственных предприятиях, финансируемых банками, ибо в этом одинаково заинтересованы и сами предприятия и финансирующие их кредитные учреждения.

Материальный контроль государственных промышленных и торговых предприятий и транспорта, который также ходом вещей призывается к широкому пользованию кредитными операциями, имеет ту сугубую важность, что дефицитность нашей промышленности и транспорта лежит самым тяжелым бременем на государственном бюджете. Последняя должна быть изжита в возможно непродолжительном времени, и это осуществимо реально, ибо в значительной доле эта дефицитность обусловлена неправильностями внутренней организации предпри-

тия, и эти неправильности материальный контроль обнаружит довольно скоро методами своих исследований, после чего вопрос об их устранении значительно упростится.

В торгово-промышленном обороте нашей страны частный оборот, несмотря на свое кажущееся развитие, занимает очень скромное место, но государственный и кооперативный обороты могут сохранить занимаемое ими преобладающее значение и получить дальнейшее расширение только при конкурентоспособности.

Любопытно ознакомиться, как организован материальный контроль на индустриальном Западе, где кооперативные, муниципальные и государственные предприятия тонут в море частных акционерных обществ, хотя, в большинстве случаев, и научились более или менее успешно с ними конкурировать.

Интересно отметить, что задачи материального контроля на Западе для кооперативных организаций осуществляют их центральные кооперативные союзы, а для частных акционерных обществ эти же задачи все чаще и чаще осуществляются финансирующими их частными же банками, при посредстве специальных учреждений.

Прежде всего скажем несколько слов о ревизионной деятельности кооперативных союзов, которая в России и в довоенное время нашими кооперативными центрами осуществлялась очень слабо, ибо главной задачей их была непосредственная торгово-промышленная деятельность, а „неторговая часть“ кооперативных союзов в первую очередь ставила себе задачи кооперативной пропаганды и кооперативного просвещения. Практическая ревизионная деятельность в кооперативах первой и второй степени была лишь в зачатке, и этот вопрос все еще стоял на очереди, в то время как заграничные кооперативные центры эту часть работы считали одной из первейших своих задач.

В этом отношении особенно показательны пример Германии. Там имеется, например, чрезвычайно развитая сельско-хозяйственная кооперация, причем каждый вид товариществ объединен в союзы, устроенные, главным образом, для целей осуществления ревизий товариществ и, между прочим, в целях содействия улучшению промысла и хозяйства населения и поддержания взаимных отношений между товариществами. Согласно германского закона о товариществах, ревизия последних, должна быть производима по крайней мере раз в год, лицом, не принадлежащим к числу членов данного товарищества. Право назначать ревизора принадлежит союзу. Если союз не может исполнить лежащие на нем обязанности по производству ревизий, то у него может быть отнято право производства ревизий (в последнем случае ревизия производится чиновником, назначаемым судом).

В каждом кооперативном центральном союзе производство ревизий поставлено совершенно самостоятельно. Однако, хотя приемы и способы ревизий, а также детали организации этого дела почти в каждом союзе представляют некоторые особенности, в общем—организация ревизий во всех союзах покоится на однородных принципах. (Ранее ревизорское дело было централизовано в общем центральном союзе, но затем централизация была уничтожена и принцип децентрализации ревизий является общим принципом). Целью ревизий является всесторонне выяснение положения дел товарищества. И потому во всех союзах ревизор не может ограничиваться бухгалтерской проверкой книг, балансов и документов товарищества, но обязан вхо-

дять в существо дела и исследовать истинный характер деятельности товарищества. Отчасти в связи с указанными целями ревизий, вторую общей стороной организации ревизорского дела в различных германских кооперативных союзах является издание отдельными союзами для ревизоров особых инструкций, в которых излагаются в виде вопросов все те стороны деятельности товариществ, на которые ревизор должен обратить особое внимание. В этих инструкциях нередко заключается до 100 вопросов, на которые ревизор должен ответить и которые представляют собою как бы нить, за которой ревизор должен следовать во время производства ревизий. Чтобы судить о содержании этих вопросов, можно упомянуть, что ревизор должен, напр., ответить, между прочим, на вопросы—кто из состава администрации и какое получает вознаграждение; существуют ли и правильно ли ведутся книги членов, протоколов правления, совета и общего собрания; соблюдаются ли требования закона при ведении операций товариществом; действительно ли поверочный совет исполняет свои обязанности; производятся ли ежемесячные проверки книг и кассы; какой печатный орган выписывает товарищество; не злоупотребляют ли члены администрации товарищества пользованием в товариществе кредитом; извещаются ли члены за определенное время до общего собрания о времени его созыва и предметах, которые на нем будут обсуждаться; дают ли балансы товарищества в течение недели до общего собрания на просмотр членам товарищества; правильно ли происходит баллотировка и проч.

Ревизор, вместе с тем, обязан быть инструктором товариществ, обучая, в случае надобности, правильному ведению книг, исправляя в них ошибки, направляя стоящих во главе товарищества лиц на верный путь и т. п. Приезжая в товарищество, ревизор немедленно приступает к проверке кассы, причем кассир должен сам сосчитать наличность, а ревизор при содействии лиц, его сопровождающих (из выборной администрации т-ва), проверяет подсчет и записывает оказавшуюся в кассе сумму. Затем ревизор по книгам определяет сумму, которая должна быть в кассе. Если оказывается недостача, то она должна быть немедленно пополнена кассиром путем внесения недостающей суммы, или путем подписания соответствующего обязательства. Излишне находящаяся в кассе сумма записывается на приход товарищества. Далее, ревизор проверяет наличность долговых обязательств, сличает их с лицевыми счетами и просматривает правильность ведения книг. Замеченные неправильности исправляются, но при этом делать подчисток в книгах нельзя. О всех замеченных недостатках отмечается в особой книге, предназначенной для ревизорских актов. При прочтении этого акта ревизором в присутствии членов правления и совета т-ва, ревизор устно сообщает свои пожелания относительно дальнейших способов улучшения дел т-ва. Одновременно с отсылкой одного экземпляра акта в союз, ревизор посылает также свои замечания по поводу каждого т-ва и сообщает, что им в нем сделано.

Не ограничиваясь документальной проверкой, ревизор в необходимых случаях является инструктором т-ва. Он не только обязан добросовестно исполнить эту обязанность, но по идее вообще должен служить для администрации т-ва примером точности, трудолюбия и аккуратности. При поездках ревизор получает от союза удостоверение о своей личности, дорожные чемодан и плед, географическую карту

своего района, инструкции и журнал. Последний предназначается для того, чтобы ревизор вписывал в него ежедневно не только, что он ревизовал, но и все то, что он каждый день делал и где он был. Независимо от этого журнала, ревизор обязан каждые три дня сообщать открытым письмом директору союза о том, где он находится и куда адресовать ему текущую корреспонденцию. Таким образом поддерживается необходимая связь ревизора с союзом, который во всякое время знает местопребывание своих ревизоров и может давать им при случае нужные поручения.

При всей простоте ревизионной работы в небольших по масштабу деятельности кооперативных т-вах, работа эта довольно серьезная, так как в ревизионном акте ревизор обязан ответить на множество вопросов, так или иначе касающихся дел товарищества. В этих ответах, между прочим, должны быть сведения о том—строго ли разграничены функции правления и совета, в каком отношении находится запасный капитал, вклады и займы к оборотным средствам, какое соотношение собственных и занятых средств т-ва, как велик предел, установленный для вкладов и для ссуд, уплачивает ли т-во налоги и не было ли у него недоразумений и споров с представителями фиска по поводу их взимания, соответствует ли наличность кассы оборотам т-ва, правильно ли ведется счетоводство и делопроизводство т-ва, какие особенности наблюдаются в деятельности т-ва и проч. На основании всех данных, добытых ревизией, лицо, ее производившее, делает свои выводы, которыми и делится с т-вом. И хотя указания и советы ревизора об улучшении дел являются лишь пожеланиями, но с ними все же всегда считается администрация т-ва. Следует еще отметить, что ревизор обычно ревизует течение ряда лет одни и те же т-ва, и потому хорошо знает каждое из них. При этом, разумеется, величина отдельных районов далеко не одинакова. Ревизоры снабжены печатными бланками актов, что значительно облегчает их труд, так как все вопросы в нем уже пропечатаны на одной стороне страницы слева, и ревизору остается только дать ответы на другой стороне. Такая техника не только упрощает труд ревизоров, но и значительно облегчает труд органов, контролирующих работу последних.

Мы потому так подробно остановились на практике ревизорского дела в германских кооперативных центрах, что считаем совершенно неотложным надлежащую постановку этого дела и в наших кооперативах. Наша кооперация призвана играть доминирующую роль в торговом обороте, между тем, ее хозяйственно-техническая организация стоит далеко не на должной высоте. Накладные расходы кооперативов непомерно высоки и при внимательном исследовании, несомненно, могут быть значительно понижены. Попутно будет разрешен целый ряд вопросов, обеспечивающих кооперации дальнейшее развитие. Всероссийские кооперативные центры могут взять на себя осуществление материального контроля своих губернских центров, а эти последние—кооперативов первой степени.

Из кооперативной практики мы видим, что при простоте и однородности организации кооперативов первой степени, документальный и материальный контроль осуществляются одновременно одним и тем же лицом. Но дело значительно усложняется, когда мы перейдем к более крупным предприятиям промышленного типа, где проведение

материального контроля далеко не такое простое дело и может быть осуществлено лишь коллективным трудом целых групп специалистов.

Снова обращаясь к практике Запада, мы увидим, что там, особенно в Англии и Германии, все больше и больше входит в практику производство материальных ревизий частных акционерных обществ членами так называемых „обществ для доверительных поручений“, в свою очередь также акционерных предприятий, в организации коих принимают самое близкое участие частные банки, финансирующие торговлю и промышленность и весьма заинтересованные в правильном ведении дела у своих клиентов-кредиторов. Члены обществ для доверительных поручений, выступающие коммерческими ревизорами-экспертами, в свою очередь вербуются из бывших директоров и доверенных торгово-промышленных предприятий. Материальный контроль технических и организационных вопросов общества передают лицам с соответствующим техническим образованием и стажем. Далее, юридические и экономические вопросы разрешаются также специалистами в этой области. При этом всю операцию ревизии соответствующий ревизор исполняет самостоятельно, не прибегая к помощи посторонних лиц, для лучшего охранения тайны, к чему сам ревизор обязуется присягой. Печатаемые в Германии балансы крупных промышленных предприятий довольно часто снабжаются теперь удостоверением о контроле со стороны бухгалтера-эксперта и, кроме того, подпиской: „Технически проконтролировано в отношении правильности оценки имущественного состава, согласно инвентаря и соответствия сумм погашения“.

В интересах истины и ясности балансов такой контроль, разумеется, чрезвычайно полезен, и западная практика с соответствующими изменениями может быть использована и у нас. По вновь принятому положению, правильность балансов будет проверяться у нас местными контрольными комиссиями. Но эта проверка центр тяжести будет переносить на чисто формальный контроль, а затем будет исполняться людьми, от которых в большинстве случаев трудно требовать и особой опытности и особого беспристрастия. Между тем, государству необходимо уделять ревизии публикуемых отчетов своих предприятий самое серьезное внимание.

В Англии в частных акц. о-вах ревизионные комиссии давно уже заменены институтом обязательных посторонних обществу ревизоров-экспертов, специалистов не только в области бухгалтерии, но и в техническо-хозяйственных вопросах. В качестве таких экспертов чаще всего выступают упомянутые выше общества доверительных поручений. Понятно, что действительную пользу такая ревизия может принести только в том случае, если она явится материальным контролем всего хозяйства данного предприятия, когда ревизорами будут проверены не только книги, но и выяснено происхождение занесенных туда цифр.

Английские профессиональные ревизоры торгово-промышленного счетоводства, ликвидаторы и реорганизаторы предприятий еще в семидесятих годах прошлого столетия стали объединяться в профессиональные общества, которые в свою очередь слились в союз, получивший в 1880 г. королевскую грамоту. С этого времени началось развитие корпоративной организации ревизоров-организаторов, а вместе тем и возрастающее влияние их на английскую экономическую

жизнь. Корпоративное устройство обеспечило им репутацию людей верных, безупречной деловой честности, испытанной деловитости и больших знаний, а эти качества помогли им достигнуть выдающегося положения в деловом обороте. В силу английского закона 1862 г. и новеллы 1900 г., все акционерные общества должны быть по крайней мере один раз в год подробно ревизуемы посторонними обществом ревизорами, которые о результатах своей ревизии представляют отчет очередному собранию акционеров. Но и другие, не акционерные, предприятия добровольно подвергают себя периодическим ревизиям, и установление постоянного контроля над торгово-промышленным делом со стороны посторонних, знающих торговое дело и бухгалтерию людей, является одним из самых распространенных обычаев в английском торговом обороте. Эти ревизоры являются своего рода духовниками английского торгово-промышленного класса. Для того, чтобы стать членом корпорации ревизоров, нужно сдать экзамен, свидетельствующий о теоретических знаниях испытуемого и пройти практический трехлетний стаж. По прошествии пятилетнего срока ревизор получает высшее звание.

Приблизительно такую же роль и такое же развитие корпорация ревизоров имеет и в Америке. В С.-А. С. Штатах, кроме двух союзов ревизоров-организаторов, существует еще более 100 акционерных компаний, преследующих ту же цель.

В Германии с течением времени образовался также многочисленный кадр торгово-промышленных ревизоров, но первоначально они были только сведущими в бухгалтерии лицами и ничего больше; они не являлись организаторами, реорганизаторами или ликвидаторами предприятий, и только появление обществ доверительных поручений перенесло в Германию приемы и методы работы английских и американских ревизоров-организаторов.

Одно из немецких обществ доверительных поручений в своих проспектах так объясняет особенности своего метода ревизий: „при ревизиях мы выдвигаем на первый план проверку доходности предприятия, основанную на анализе материальной правильности и целесообразности всего счетоводства, находящего свое конечное выражение в балансе предприятия. Далее, мы обращаем особое внимание на имеющие огромное значение в области промышленной деятельности вопросы внутренней организации предприятия, и так как при устройстве своего собственного предприятия, путем привлечения на службу опытных, знающих промышленное дело работников, мы сами отдали должную дань внимания этим организационным вопросам, то мы зато теперь в состоянии давать советы по организационным делам до самых мельчайших деталей любому предприятию. Исходя из внимательного рассмотрения ваших записей в книгах, мы исследуем калькуляцию цен и себестоимости продуктов или товаров, постановку дела обеспечения себя надлежащим запасом товаров, контроль и запись в книги потребления материалов, взаимные счета и отношения между отдельными отраслями того же самого предприятия, отдельными заведениями и филиалами, ведение кассы и т. п. В особенности оказываются полезными в экономических интересах ревизуемых предприятий, в связи с ежегодными проверками баланса и инвентаря, периодические промежуточные ревизии“.

Из приведенного проспекта видно, что ревизионная деятельность обществ доверительных поручений существенно отличается от проверки формальной правильности счетоводства с точки зрения начал бухгалтерии; ревизоры о-ва являются как бы анатомами предприятий, устанавливают диагнозы болезней предприятия и предлагают меры лечения.

Германские о-ва доверительных поручений возникли по инициативе и при близком участии в их учреждении больших банков. Довольно скоро о-ва доказали, что ревизоры их достаточно умелы, что в огромном большинстве случаев они выполняют свои рекламные обещания и совершенно безупречны в отношении сохранения деловых тайн ревизуемых предприятий. Таким образом, в конечном результате успех их деятельности надо приписать совершенству организации этого тонкого, трудного и, во всяком случае, незаурядного дела.

О-ва доверительных поручений многим предприятиям принесли огромную, прямо неисчислимую пользу; но первоначально, чтобы сломать понятный лед недоверия к новым организациям, патронирующие их банки, вместо свободного приглашения посторонних ревизоров, внесли принцип принудительных ревизий, что всегда оговаривают за собой кредиторы, как свое право.

Подобные общества вызваны были к жизни годом кризиса германской промышленности. В годы высокой конъюнктуры на правильность внутренней организации предприятий обращается меньше внимания, так как достаточная доходность скрывает многие их организационные дефекты, проступающие именно при кризисных периодах, когда прежде всего наступает осторожность и сдержанность кредитования торгово-промышленных предприятий. В отношении акционерных предприятий банки издавна усвоили себе обычай при большом кредитовании занимать одно или несколько мест в наблюдательном совете своими людьми, и тем иметь надзор над деятельностью кредитуемых предприятий. Но такой прием применим только в отношении наиболее крупных клиентов. Поэтому банки стали ставить условием кредитования ознакомление и надзор за предприятием при посредстве ревизий обществ доверительных поручений. Теперь мотивы приглашения ревизоров в акц. о-вах сводятся к следующим трем категориям: а) добровольное приглашение, основанное на сознании полезности такой ревизии, в целях выяснения истинной доходности предприятия, исправления недостатков внутренней его организации, контроля и надзора за деятельностью служебного персонала предприятия и т. д., б) приглашение по инициативе наблюдательного совета акц. компании в целях осуществления того надзора за ходом дел в предприятии, который по закону лежит на ответственности наблюдательного совета, но который им самим в действительности не может быть производим, в) приглашение общего собрания акционеров и г) приглашение по требованию кредитора (банка).

Подбор ревизующего персонала, столь важный для успеха дела, в то же время составляет чрезвычайно трудную задачу. Приглашаются лица, безусловно знающие бухгалтерию и притом прослужившие на различных поприщах торговой, промышленной и банковской деятельности более или менее продолжительное время. Хотя каждое о-во и стремится подобрать ревизующий состав так, чтобы иметь специалистов по различным отраслям промышленности и торговли, однако, опыт

показывает, что лучший кадр ревизоров образуется из бывших банковских служащих. Дальнейшее образование служащих происходит путем штудирования имеющихся в архиве о-ва актов уже произведенных ревизий, а затем на практике. Для сохранения устойчивости личного персонала принята система щедрого и притом с годами увеличивающегося вознаграждения. Служащим воспрещена какая бы то ни была посторонняя деятельность. Служащие более высокого ранга назначаются даже не правлением, а наблюдательным советом. Вознаграждение за производство ревизий рассчитывается подеино. В довоенное время за работу двух ревизоров в первые два дня взималось 500 марок, в последующие дни по 125—150 марок. При периодических ревизиях взимается пониженная плата.

В отдельных случаях в деятельности ревизоров о-в доверительных поручений встречаются промахи и ошибки, причем и сами о-ва не претендуют на безусловную гарантию обнаружения всякого рода искусно замаскированных неправильностей. Но, поскольку речь идет о характере деятельности этих о-в вообще, в средних цифрах, работа их по общему отзыву всех лиц, исследовавших данные общества, должна быть признана в высшей степени добросовестной, удовлетворительной по своим непосредственным практическим результатам и безусловно полезной в экономическом отношении. Заметно увеличилось число предприятий, которые находят для себя выгодным перейти от единовременных ревизий к постоянному контролю с периодическими ревизиями. Вообще же число свободных ревизий сейчас немного превышает число принудительных—по требованию банков.

В предметном отношении объем ревизионной деятельности немецких о-в доверительных поручений бесконечно разнообразен. Так, ими были обревизованы—горные копи, машинные, чугуно и сталелитейные заводы, ткацкие мануфактуры, химические заводы, электрические и сельскохозяйственные предприятия, издательское дело, театры, гостиницы, пароходства, мельницы, сахарные заводы, бумажные фабрики, винокуренные, пивные, цементные и маргариновые заводы, банки, страховые о-ва и т. д. В отношении пространственного распространения своей деятельности о-ва доверительных поручений довольно сдержанны и, допуская выезд своих агентов на место ревизии не только внутри страны, но и за границу, весьма мало склонны к учреждению филиальных отделений. Такая политика объясняется необходимостью централизации работы, вытекающей из ее существа, и желанием сконцентрировать в одном месте весь запас опыта и знаний, приобретенный ими в различных ревизиях.

Следует указать, что до войны одно из крупнейших немецких о-в доверительных поручений находило себе работу и в России, а также ревизовало ряд германских государственных и муниципальных предприятий.

Ознакомление с постановкой дела материального контроля в частных акционерных предприятиях на капиталистическом Западе и в Америке, приводит нас к заключению, что за этим делом признается первостепенное значение для правильного функционирования торгово-промышленных предприятий, чем и объясняется громадный рост о-в доверительных поручений в Европе и в Америке и их все увеличивающееся значение в экономической жизни капиталистических стран. Мы видим, что помимо обычного (небольшого) контрольного аппарата

для текущего документального контроля, имеющегося внутри каждого сколько нибудь крупного предприятия, жизнь выдвинула там идею материального контроля посторонними учреждения ревизорами-специалистами, сделавши его обязательным по существу для успешной жизни учреждений, хотя только в одной Англии такой контроль является обязательным и по закону (впрочем, для одних акционерных обществ).

Капиталистический Запад и Америка осуществили у себя такую форму организации материального контроля, который отвечает капиталистическому строю и отношениям, и оправдывает свое назначение в виде частных союзов и частных акционерных обществ.

Опыт капиталистической Европы в известной части может оказаться полезным и нам. Затем вряд ли встретятся серьезные возражения против пропаганды идеи, что делом материального контроля в самый раз заняться Государственному и Промышленному банкам, с которыми связаны все без исключения государственные предприятия, и в правильном функционировании которых означенные банки заинтересованы в наибольшей степени, непосредственно кредитуя эти предприятия. Размеры кредитных отношений растут с каждым месяцем, повышая нашу промышленную конъюнктуру. Ближайшее будущее обещает еще более укрепить и расширить область банкового финансирования нашей государственной промышленности. Но, параллельно с изживанием острого недостатка в основных и оборотных средствах, нужны серьезные практические мероприятия для внутреннего упорядочения наших предприятий. Банки и в этой области могут и должны сделать многое. Задачи материального контроля и у нас и на Западе одни и те же, хотя объекты этого контроля во многом разнятся друг от друга. Наши предприятия, потенциально способные к наибольшему экономическому и техническому прогрессу, в силу тех общих благоприятных условий, которых нет на Западе, в целом ряде случаев не обладают и тем элементарным благоустройством, которое давно сложилось на Западе. В общем, работы для материального контроля у нас много больше и она гораздо благодарнее по своим ближайшим положительным результатам.

Остается вопрос, как практически организовать при Государственном и Промышленном банках дело материального контроля на уровне хотя бы немецких обществ доверительных поручений. Прежде всего надлежит выработать план, масштаб и объем деятельности соответствующих отделов при названных банках. Материальные затраты на постановку материального контроля должны возмещаться ревизуемыми предприятиями. Кадр ревизоров должен быть составлен с весьма строгим выбором, с надлежащим материальным вознаграждением и при наличии большого проверенного делового стажа. Параллельно было бы вполне целесообразно командировать соответствующих специалистов для изучения методов и технической организации немецких и английских обществ доверительных операций, зарекомендовавших себя многолетней ревизионной работой. В частности, было бы небесполезно привлечь на службу нескольких ревизоров из немецких о-в доверительных поручений, работавших ранее в России по ревизиям и знакомых с русским языком.

Едва ли нужно доказывать, что действительная и серьезная помощь нашим предприятиям в деле улучшения их внутренней орга-

лизации опытными специалистами со стороны, будет крайне желательной и для администрации предприятий, работающей в этом же направлении, но за массой текущего дела не успевающей замечать многих организационных промахов, а часто незнакомой и с методами исследования собственных непорядков.

Хорошо поставленный периодический материальный контроль есть давно испытанное верное средство для оздоровления предприятий. В нашей стране это дело должно получить особо блестящее развитие, так как нигде не существует таких общих благоприятных предпосылок для беспредельной практической рационализации в деле постановки торговых и промышленных предприятий.

А. Лаврухин.

Графический анализ складских операций.

Нет ни одной науки, которая не применяла бы в той или иной форме графических методов исследования.

При изучении операций в складском хозяйстве, где требуется сопоставление массовых наблюдений над каким-либо объектом, и притом в весьма сложной обстановке побочных процессов, графический метод является незаменимым, при помощи графического построения, с одной стороны, изображаются отклонения наблюдаемого объекта или процесса в ту или другую сторону от установленных нормалей, с другой же стороны, — прохождение какого-нибудь процесса во времени (иначе говоря, длительность) при той или иной группировке инстанций.

Графические построения первого рода могут быть отнесены к так назыв. *статистическо-графическому методу*, так как наблюдение здесь носит *статистический характер*; а именно: результаты какой либо наблюдаемой операции заносятся через равные, сравнительно короткие, промежутки времени в течение длительного периода графически в форме ступенчатой, ломаной или кривой линии, и сравниваются между собой, а также с нормалью (обычн. в виде горизонт. линии); если последняя уже установлена для исследуемой операции; часто нормаль находит в результате указанного графического построения, наблюдая амплитуды колебаний и выбирая среднюю линию, около которой, как около оси, происходят колебания исследуемого процесса.

С помощью статистическо-графического метода можно установить результативность всякой операции, в зависимости от величины отклонений от нормы; иногда даже удастся проследить периодичность колебаний процесса, что дает возможность принимать те или другие предупредительные меры; зная, например, что в таком то месяце загруженность склада достигает максимальной величины, при которой склад должен прекратить прием важного груза, необходимо заранее принимать меры к разгрузке склада, или к оборудованию его новыми складочными помещениями; если же ни первое, ни второе выполнить невозможно, то, во избежание излияния простоя вагонов или порчи продуктов, следует оттянуть поток грузов от данного склада и направить его в заранее приспособленный другой склад.

Регулируя до известной степени ненормальное положение с затором грузов на складе при помощи статистическо-графического метода, мы, все же, не можем часто найти основной причины этого затора, потому что мы фиксируем лишь результаты операций, но не анализируем самих операций, насколько рационально или нормально они протекают; здесь уже нам приходится обратиться к другому, более гибкому методу, исследующему прохождение операции во времени (длительность прохождения) и в пространстве (прохождение через инстанции); этот метод, изучающий, так сказать, природу самой операции, можно назвать *оперативно-графическим*.

Полную аналогию изложенного мы имеем в медицине, при диагнозе болезни: сначала врач измеряет температуру больного, устанавливает амплитуды температурных колебаний, стараясь проследить периодичность этих колебаний; если удастся определить время максимального подъема или понижения температуры, при котором, независимо от рода болезни, угрожает опасность сердцу и жизни больного, то принимаются заблаговременно меры для поддержания сердечной деятельности; если температурные колебания недостаточно характерны для постановки диагноза и от-

существуют другие наружные признаки болезни, врач приступает к более глубокому исследованию микроскопическим путем, или же путем рентгенизации.

Такой же глубокий анализ осуществляется *оперативно-графическим методом*, дающим возможность проследить те дезорганизующие элементы, которые порождают вышеуказанные отклонения от нормы, зафиксированные *статистическо-графическим методом*.

В чем же заключается сущность оперативно-графического метода? Для выяснения положения, которое занимает этот метод среди всей цепи обследования, перечислим все последовательные этапы обследования с самого начала:

1) ознакомление с общим ходом работы учреждения—ориентировочное обследование;

2) исследование результатов какой-нибудь операции с помощью статистическо-графического метода;

3) определение линии колебаний результатов изучаемой операции;

4) установление нормы и отклонений от нее (амплитуд колебаний);

5) выяснение периодичности колебаний;

6) установление мер предупредительного характера перед наступлением критических моментов в найденном периоде колебаний;

7) изучение прохождения операции во времени и пространстве с помощью *оперативно-графического метода*;

8) установление диаграммы рационализированного прохождения операции на опыте;

9) испытание и проверка пробной диаграммы прохождения операции на опыте;

10) исправление пробной диаграммы и установление стандартной диаграммы;

11) окончательное испытание с помощью статистическо-графического метода результативности исследованной операции и степени приближения ее к норме.

До н. 7-го мы все время занимались изучением результативности операций, исследовали колебания пульса, а самую болезнь, т. е. иррациональность организации самой операции, дающей неудовлетворительные результаты, мы оставили пока в стороне. Здесь нужно отметить, что, прежде чем перейти к дальнейшему, более глубокому, оперативно-графическому методу, иногда бывает вполне достаточно одного статистическо-графического обследования, если перебои в работе зависят от чисто внешних причин, устранением коих сразу достигается нормальная результативность операции; если же удовлетворительности результатов нельзя добиться „наружным лечением“, то приходится обратиться к изучению самой операции с помощью оперативно-графического метода. Иногда же предварительное статистическо-графическое обследование бывает излишним, если сразу можно обнаружить результативность процесса, и тогда следует перейти непосредственно к оперативному обследованию.

Сущность оперативно-графического метода заключается в том, что мы изучаемую операцию разбиваем на ряд последовательных элементарных процессов, измеряем длительности этих элементов и пути их прохождения между инстанциями, и фиксируем результаты измерений в форме диаграммы.

При этом самые длительности оперативных элементов мы подразделяем на *три группы*:

а) моменты полезной работы,

б) моменты бесполезных задержек и

в) моменты, так наз. продуктивных задержек, вызываемых ходом операции и необходимых для продолжения ее движения.

Занеся все эти данные на график, в форме диаграммы и, выделив моменты полезной работы, бесполезных и продуктивных задержек особыми условными обозначениями, подытоживаем длительности трех категорий моментов и получаем *общий хронометраж* всего процесса с выделением бесполезных и полезных моментов работы.

Устранив по возможности бесполезные моменты работы, в дальнейшем мы обращаемся к обследованию инстанций или функционеров, и путем перегруппировки, или же сокращений получаем ряд новых диаграмм, из которых и останавливаемся окончательно на той, которая дает нам максимум производительности при минимуме затраченных средств.

Приняв эту диаграмму за стандартную, вычерчиваем ее и сравниваем с первоначальной диаграммой, представляющей фотографию операции в том виде, как она протекала в действительности.

Из сопоставления диаграмм выводим тот процент экономии времени и рабочей силы, который получился в результате перестройки хода процесса.

Заканчиваем наше обследование тем, с чего начали, а именно: помощью статистическо-графического метода исследуем результативность данной операции за известный период времени, применяя реорганизованный уже способ прохождения операции согласно стандартной диаграммы, найденной оперативно-графическим путем. В случае получения удовлетворительных результатов, обследование считается законченным.

В дальнейшем, применение описанных графических методов носит уже контрольный характер. Само собой разумеется, что графические методы и хронометраж следует применять там, где «невооруженным глазом» трудно уловить течение исследуемого процесса и выделить моменты бесполезной работы; злоупотреблять же этими методами и усложнять работу обследования там, где сразу видно, что можно выбросить или сократить, конечно, не следует; в тех же случаях, где по сложности операции и обстановки, ее окружающей, трудно ориентироваться без записной книжки, графические методы играют роль спасительного кошика и помогают взять верный курс.

В настоящей краткой заметке мы не сможем проследить на конкретном примере всю цепь обследования процесса в целом с применением описанных двух методов исследования; приведем лишь для иллюстрации два графических построения обследований по указанным методам, заимствованных из повседневной практики складского хозяйства.

На чертеже № 1 изображен *статистическо-графический метод обследования использования емкости склада зерна*. Основные размеры помещения по внутренним обмерам следующие: длина 30 сажень, ширина 4 сажени и высота 3 сажени. Общий объем равен 360 куб. саж. Полагая 20% на свободные проходы, получим полезный объем или теоретическую емкость помещения в объемных единицах $= 360 - 360 \times 0,20 = 288$ куб. саж., и в весовых единицах данного груза (принимая за весовую единицу вес вагона зерна в мешках, равный 900 пуд., занимающего по объему $\frac{900}{350}$) $= 2,5$ куб. саж.) $= \frac{288}{2,5} = 115,20$ wag. Общая площадь помещения равна 120 кв. саж. Полезная площадь $120 - 120 \times 0,20 = 96$ кв. саж.

Грузовая емкость помещения (считая, что на 1 кв. саж. полезной площади помещается 2 куб. саж. зерна или $\frac{4}{5}$ весовых вагонов) будет равна в объемных единицах $- 96 \times 2 = 192$ куб. саж., а в весовых: $- 96 \times \frac{4}{5} = 76,8$ wag.

На графике указано, с одной стороны, колебание дневной загруженности (наличия к концу дня) склада около грузовой емкости, обозначенной на чертеже горизонтальной линией, которая является нормалью использования емкости по весу или объему; при этом, мы видим, что в некоторых случаях загрузка превышает установленную для зерна емкость, т.-е. имеем дело с *перегрузом* данного помещения; в некоторых же случаях, имеем дело с *недогрузом*; точки перелома линией

*) См. Ляхницкий—Оборудование торговых портов. Изд. 1920 г. стр. 521.

Not

→

№ 2

MACULATA:

СОСТАВИЛ ИНЖЕНЕР:

загруженности, т.е. моменты предельной загрузки, обозначены на чертеже пунктирными ординатами; при этом, следует заметить, что точки перелома линии загруженности и линии расчетной площади при правильном графическом построении должны находиться на одной вертикали, т.е. на пунктирной ординате.

Линия загруженности даст нам возможность судить лишь о количестве груза в помещении, но для суждения о рациональном размещении груза, в смысле использования площади помещения, указанного построения еще недостаточно; в самом деле, линия загруженности может идти ниже грузовой линии, указывая, таким образом, на недогруз, и на основании этого можно рассчитывать поместить еще некоторое количество груза до грузовой черты: в действительности же, как мы видим и на чертеже, может оказаться, что груз размещен так, что вся площадь помещения уже занята, и места для новой партии груза нет, а чтобы очистить необходимую площадь, требуются крупные расходы по перекладке груза.

Изображенная на том же графике диаграмма расчетной и фактически занятой грузом площади позволяет судить уже не только о количестве груза, но и о его размещении по площади; нормалью, в данном случае, служит полезная площадь помещения, изображенная горизонтальной линией на диаграмме площадей. За каждый день, таким образом, можно знать: 1) наличие груза в данном помещении, 2) какую площадь груз фактически занимает, 3) какую площадь он должен был бы занимать по расчету при расположении его в штабелях установленной формы и предельной высоты¹⁾, 4) разницу в ту и другую сторону между расчетной и фактически занятой площадью, 5) имеющуюся в наличии свободную площадь помещения и, наконец, 6) площадь помещения, которая должна бы быть свободной при расположении груза по расчетной площади.

Здесь нужно оговориться, что не всегда отступления от установленных норм размещения груза по площади и излишне занятая часть площади указывают на небрежность кладовщика; иногда это вызывается особыми условиями хранения (например, индивидуализация данной партии груза), или быстрой отправки груза; но, всякий раз, такие отступления от норм, в особенно в крупном масштабе, должны быть оговорены в дневных донесениях заведующего складом, а на графике должно быть сделано особое примечание.

Бывают и обратные случаи при размещении груза, как это опять видно на чертеже: линия загруженности выходит за предельную черту установленной грузовой емкости, показывая «перегруз», а между тем фактически занятая площадь меньше полезной площади помещения, и у нас имеется еще пустующая часть площади. Это явление, которое служит, с одной стороны, доказательством слишком экономного использования емкости, тем не менее надо отнести к разряду недопустимых и отрицательных в тех случаях, если это: 1) сопряжено с увеличением сверх предельной нормы нагрузки на пол помещения и может повлечь разрушение пола, 2) опасно в пожарном отношении, 3) грозит разваливанием штабелей, могущим повлечь несчастные случаи с людьми, вследствие малой устойчивости штабеля при высоте укладки сверх нормы, 4) вредно отражается на качестве груза и 5) затрудняет грузовые операции. Поэтому, при появлении на графиках уплотнения площади необходимо делать оговорки, в виде примечаний, как о причинах, вызвавших отступление от нормы, так и о том, что уплотнение площади не вызывает вышеперечисленных вредных последствий.

Остальные детали графика ясны из чертежа и не требуют особых пояснений. Цифровые величины графических построений приведены в нижеследующей сводной таблице:

¹⁾ Отношение груза, фактически помещенного на един. площади к расчетному его количеству может быть названо плотностью загрузки. На чертеже плотность загрузки может быть получена разделением ординат: фактически занятой и расчетной площади.

ТАБЛИЦА

цифровых величин графического построения к обследованию емкости склада для случая однородного груза (зерно в мешках).

Число и месяца.	Ординаты загрузки в весовых вагонных единицах.	Ординаты площадей в кв. саж.	
		расчетной площади.	фактич. занятой.
1	93,33	116,66	85,00
2	86,00	107,50	81,60
3	81,53	101,91	87,80
4	79,00	98,80	96,00
5	73,33	91,66	96,00
6	68,67	85,83	92,40
7	65,87	82,33	74,00
8	61,80	77,25	63,60
9	58,00	72,50	66,00
10	48,20	69,25	74,00
11	42,00	52,50	79,80
12	35,33	41,16	65,00
13	34,33	42,91	35,40
14	46,93	58,66	44,60
15	51,47	61,33	42,80
16	57,53	71,91	79,60
17	66,00	82,50	96,00
18	70,67	88,31	96,00
19	74,13	92,66	96,00
20	72,87	91,08	96,00
21	74,27	92,84	96,00
22	74,87	93,59	96,00
23	81,00	101,25	89,60
24	88,93	111,16	96,00
25	90,67	113,34	96,00
26	84,33	105,41	85,20
27	80,00	100,00	83,60
28	75,07	93,84	83,20
29	72,53	90,66	86,00
30	67,87	84,84	91,00
31	61,80	77,25	71,40

На чертеже № 2 изображен *оперативно-графический метод обследования сложной операции переброски груза со склада на склад.*

На диаграмме арабскими цифрами обозначены основные оперативные моменты в порядке последовательности прохождения; побочные моменты отмечены цифрами с индексами—а, б, в. Разнородные операции, входящие в состав сложной, обозначены на диаграмме линиями разной толщины (см. условные обозначения на том же чертеже).

При подсчете хронометража рабочий день принят равным 6-ти часам.

Для определения длительности побочных операций, не входящих в общий хронометраж, следует пользоваться масштабом и диаграммной сеткой.

Инстанции прохождения операции помещены в левом вертикальном столбце; расстояния между инстанциями обозначены цифрами и стрелками не в масштабе, ввиду несоразмерно большой разницы этих расстояний между собой (например, между двумя разными складами—несколько верст, а между конторой и кладовыми одного склада—несколько саженей расстояния).

Переходя к изображению настоящей диаграммой конкретного процесса, а именно: переброски 200 пуд. скобяного груза со склада на склад, следует указать, что на диаграмме наглядно видна, как нецелесообразность самой схемы, принятой учреждением, так неудовлетворительность ее прохождения вследствие обилия, т. н., бесполезных моментов, замедляющих общий ход всей операции.

Здесь мы не будем указывать окончательного рецепта в пользу того или другого изменения схемы всей операции, составляющий предмет особого исследования, но из диаграммы сразу усматривается, что рациональнее в самом начале операции посылать распоряжение о переброске груза обоим складам: откуда и куда перебрасывается товар, уведомляя одновременно о дне освидетельствования товара, как склады, так и членов комиссии по освидетельствованию груза: в последнем случае вся операция могла бы быть сокращена до 3 дней.

Заканчивая настоящую заметку о применении графических методов при обследовании складских предприятий, мы должны сказать, что приведенные методы не являются исчерпывающими, и возможно не только варьирование указанных методов, но и применение каких либо новых методов. Дело это совершенно новое не только у нас в России, но и за границей, и остается только пожелать повсеместного его распространения, в особенности в нашем сложном и пестром складском хозяйстве, где «простым глазом» не всегда можно заметить то, что разглядит охватывающая всю картину процесса диаграмма.

Инженер В. Рождественский.

Механический учет загруженности складочных помещений при разнородных грузах.

(Таблицы с передвижными графиками).

Таблицы (см. черт. 1¹) состоят из доски, с рядом вертикальных шкал, размеченных в произвольном масштабе на деления. Каждая шкала соответствует одному из штабелей данного помещения (амбара) или вообще какой-либо определенной части помещения. Вдоль каждой шкалы, в направляющих, передвигаются 3 движка: верхний—„К“, указывающий в килограммах цифру полной весовой емкости штабеля, при загрузке его до потолка; средний—„Р“, указывающий весовую емкость штабеля в кг., при укладке его до максимальной высоты, допускаемой техническими свойствами груза, и нижний—„р“, указывающий наличную загруженность в кг. Все указанные величины отнесены к одному кв. метру основания штабеля. При загрузке данного штабеля каким либо грузом, из соответствующих таблиц (см. ниже стр. 29), берем техническую максимальную весовую емкость укладки данного груза на кв. метр и устанавливаем средний движок у соответствующей цифры на шкале, принимая одну единицу за 100 кг. Зная число кг. сложенного в штабель груза и, измерив площадь основания штабеля, получаем, разделив число кг. на число кв. метров, цифру „р“ кг. загрузки, в кг. на кв. метр. основания штабеля. У полученного числа, в принятом масштабе, устанавливаем нижний движок. Расстояние между нижним и средним движками указывает в масштабе недогруз в кг. на кв. метр площади основания штабеля. Перегруз сверх нормы, обнаруживается автоматически, т. е. при этом нижний движок заходит за средний. Положения верхних движков „К“, каждого в своем масштабе, в то же время графически изобразят высоту помещения. Желая графически изобразить высоту помещения до потолка, сохраняя в то же время принятый масштаб—100 кг.—одному делению шкалы, для изображения весовых единиц любого груза, необходимо высоту потолка для каждого данного груза, изображать в своем собственном масштабе зависящем от емкости весовой единицы груза. Таким образом, на таблицах, помещения определенной высоты, большей частью будут, изображаться разными величинами. Так например, на чер. 1, все верхние движки „К“ изображают одну и ту же высоту амбара в 5 метров. Для определения этих величин, рассуждаем следующим образом: пусть вес груза в штабеле при максимальной технической высоте укладки равен „Р“ кг. на кв. метр (средний движок). Эта цифра соответствует высоте укладки в „а“ метров (цифру максимальной высоты штабеля берем из тех же таблиц, из которых взяты величины „Р“). Тогда в нашем масштабе, один метр изобразится величиной $\frac{Р}{а}$ и 11 метр.—где

¹⁾ На чертеже показаны для краткости лишь 5 шкал и шкала средней загруженности. На самом деле, первых должно быть больше.

H — высота помещения, изобразится величиной $\frac{P \cdot H}{a} = K$. Таким образом, выводим формулу для определения положения верхнего движка. Верхний и средний движки устанавливаются один раз для данного груза и помещения. Нижний же передвигается по мере изменения загрузки штабеля. Расстояние между верхним и средним движками указывает на степень выгодности загрузки данного помещения данного рода грузом. Если средний движок отстоит на много вниз от верхнего, видно, что груз недостаточно емок для данного помещения. Если пол помещений заранее размечен на равные площади, и на таких таблицах для каждой площади имеется своя шкала, таблицы дают наглядную картину загрузки, как по высоте, так и по занятой площади. Число шкал с движками на 0 (нуле) укажет число свободных площадей. Степень загрузки занятых площадей, увидим на прочих шкалах.

Для определения средней загруженности всего склада, в общем случае, служат шкалы общей загруженности. На ней положение среднего движка определяется по формуле:

$$P_{\text{ср}} = \frac{P_1 n_1}{N} + \frac{P_2 n_2}{N} + \dots + \frac{P_n n_n}{N} = \frac{P_1 n_1 + P_2 n_2 + \dots + P_n n_n}{N}$$

Величина $p_{\text{ср}}$ должна указывать среднюю фактическую загруженность по всему складу на 1 кв. метр, определяется аналогично

из формулы: $p_{\text{ср}} = \frac{p_1 n_1}{N} + \frac{p_2 n_2}{N} + \dots + \frac{p_n n_n}{N} = \frac{p_1 n_1 + p_2 n_2 + \dots + p_n n_n}{N}$

где p_1 ; p_2 ; p_n — загрузка на кв. метр площади основания штабелей $P_{\text{ср}}$ — средняя по всему помещению загрузка 1 кв. метра, — n_1 , n_2 , n_n — площади основания штабелей и N — полезная площадь всего помещения. Действительно, произведение $p \cdot n$ дает нам цифру фиктивной нагрузки на один кв. метр, если бы весь груз данного штабеля был бы уложен на площади в один кв. метр, а частное от деления $\frac{P \cdot n}{N}$

нагрузку на кв. метр при равномерном распределении всего груза по всей полезной площади помещения.

Так было бы, если бы был загружен только один штабель, при нескольких же штабелях, средняя загруженность на 1 кв. метр, очевидно равна сумме всех $\frac{P \cdot n}{N}$. Аналогично же выводится и предыдущая фор-

мула. Величины $\frac{P \cdot n}{N}$, означают среднюю фиктивную нагрузку, приходящую на 1 кв. метр полезной площади помещения, при разложении веса груза, сложенного в штабель до максимальной нагрузки „ P “, по всей полезной площади. $P_{\text{ср}} = \frac{P_1 n_1 + P_2 n_2 + \dots + P_n n_n}{N}$ означает, что

при загрузке n данных штабелей, каждого до своей максимальной нагрузки P , фиктивная максимальная средняя нагрузка на 1 кв. метр, равна $P_{\text{ср}}$. Очевидно, что $P_{\text{ср}}$ тем меньше, чем меньше занятая штабелями площадь. Расстояние между движками $p_{\text{ср}}$ и $P_{\text{ср}}$, указывает средний недогруз по загруженной части площади помещения. Для того, чтоб иметь данные не только о недогрузе загруженной части площади помещения, но и о весе груза, могущего еще быть сложенным на пустующей площади помещения, на шкале средней загружен-

ности, имеется еще один движок С. Величина С указывает в кг среднюю весовую емкость, приходящуюся на 1 кв. метр полезной площади помещения, при его полной загрузке как по площади, так и по допускаемой по техническим свойствам груза высоте. Величина С определяется из формулы:

$$C = \frac{P_1 p_1 + P_2 p_2 + \dots + P_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}, \text{ где } n \text{ число загруженных штабелей.}$$

Полагая, что в помещении будут грузиться приблизительно сходные грузы, применяем найденную величину С ко всему помещению и ставим ее в виде средней нормы загрузки. Величина С, завися от рода грузов, не может быть постоянной и должна быть вновь определяема при перемене характера грузов. Аналогично же определяем и величину

$$K_{\text{ср}} = \frac{K_1 p_1 + K_2 p_2 + \dots + K_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$$

При полной загрузке помещения по площади и по высоте, движки Р ср и С должны совпасть. Расстояние между С и Р ср, в принятом масштабе, указывает на число кг. на каждый кв. метр, могущих быть еще загруженными по свободной площади данного помещения. Если разность $C - P_{\text{ср}}$ помножить на число кв. метров полезной площади помещения N, получим недогруз в кг всей пустующей части помещения $(C - P_{\text{ср}}) \cdot N$ дает полный недогруз помещения по площади и емкости. Разность $K_{\text{ср}} - C$ дает возможность судить об общей целесообразности загрузки помещения именно данными грузами. Очевидно, чем меньше эта разность, тем лучше используется общая кубатура помещения.

Предлагаемые таблицы, целесообразнее всего вести в конторе склада. Таблиц должно быть столько, сколько в складе отдельных помещений. Передвигая движки наличной загруженности, по мере течения груза в каждом помещении, будем получать на таблицах моментальную фотографию загруженности данного помещения на каждый данный момент.

Для большей легкости работы с таблицами, для каждого склада, полезно составить таблицу величин нагрузки в кг на кв. метр, при максимальной высоте нагрузки—Р, максимальную высоту укладки а метров и величину К для наиболее часто встречающихся на данном складе грузов и для всех помещений склада. Цифры Р и а, могут быть взяты из соответствующих справочников по товароведению, а цифры К вычислены по указанным выше формулам. Привожу пример подобной таблицы:

Род грузов.	Предельная нагрузка в кг на кв. метр "Р" кг.	Наиб. допускаемая высота укладки "а" метр.	Величина "К" для помещения (амбара) №			
			№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
			в ы с о т о й			
			5 метр.	3 м.	2,5 м.	4 метра.
Мука	1000	2	2500	1500	1250	2000
Хлеб в зерне	1200	3	2000	1200	1000	1600
Хлопок	3000	4	3700	2250	1850	3000
Проволока электр. в кругах	3200	1,5	10666	6400	5333	4532

Берем примерный расчет загруженности. Положим, что в помещении размерами $30 \times 10 \times 5$ метров сложено: 16 тонн муки, 12 тонн хлеба в зерне, 48 тонн хлопка и 22 тонны проволоки электрической в кругах.

Пусть мука сложена в штабель с основанием 25 кв. метров. Тогда на кв. метр придется $\frac{16.000}{25} = 640 \text{ кг} = p$.

„К“ находим по формуле $\frac{P \cdot H}{a} = \frac{1000 \cdot 5}{2} = 2.500 \text{ кг}$. $P = 1.000 \text{ кг}$.

Установив движки, видим, что недогруз равен 360 кг на кв. метр, следовательно, штабель загружен мукой не полностью. Данное количество муки следует загрузить по меньшей площади и на большую высоту. Выводим процент загруженности штабеля $\frac{p \cdot 100}{P} = \frac{640 \cdot 100}{1000} = 64\%$.

Хлеб зерновой: основание штабеля 20 кв. метров, всего 12.000 кг $P = \frac{12.000}{20} = 600 \text{ кг}$. $K = \frac{12.000 \cdot 5}{8} = 2.000$. $P = 1200 \text{ кг}$. % загруженности штабеля равен $\frac{600 \cdot 100}{1200} = 50\%$.

Хлопок: основание штабеля 20 кв. метров. Всего 48.000 кг $\frac{48000}{20} = 2.400$. „К“ $= \frac{3000 \cdot 5}{4} = 3.750 \text{ кг}$. $P = 3.000 \text{ кг}$. % загруженности штабеля равен $\frac{240 \cdot 100}{3.000} = 80\%$.

Проволока электрическая в кругах: основание штабеля 10 кв. метров. Всего 32.000 кг. $p = \frac{32000}{10} = 3200$. $K = \frac{3200 \cdot 5}{1,5} = 10.666$. $P = 3200$. % загруженности штабеля равен $\frac{3200 \cdot 100}{3200} = 100\%$. Вычисляем графу средней загруженности:

1) определяем : $C = \frac{1000 \cdot 25 + 1200 \cdot 20 + 3000 \cdot 20 + 3200 \cdot 10}{75} = 1880$.

$$P_{\text{ср}} = \frac{1000 \cdot 25 + 1200 \cdot 20 + 3200 \cdot 20 + 3200 \cdot 10}{300} = 470$$

$$p_{\text{ср}} = \frac{640 \cdot 25 + 600 \cdot 20 + 2400 \cdot 20 + 3200 \cdot 10}{300} = 360$$

Видим, что недогруз по загруженной части, отнесенный к 1 кв. метру площади помещения, равен $470 - 360 = 110 \text{ кг}$ на кв. метр. Общий средний недогруз по 4-м штабелям равен 110 помноженным на площадь помещения. $110 \cdot 300 = 33000 \text{ кг}$. Может быть еще загружено по пустующей площади $C - P_{\text{ср}} = 1880 - 470 = 1410 \text{ кг}$. на кв. метр или всего $1410 \cdot 300 = 423000 \text{ кг}$. по всей площади. Таким образом, общий недогруз равен $423000 + 33000 = 456000$ (проверяем: общая допускаемая весовая емкость равна $C \cdot 300 = 1880 \cdot 300 = 564000 \text{ кг}$. Загрузка $108000 \text{ кг} +$ недогруз $456000 = 564000$). 2) Определяем процент максимального возможного использования данного помещения по техническим свойствам грузов.

$$K_{\text{ср}} = \frac{K_1 n_1 + K_2 n_2 + \dots + K_n n_n}{n_1 + n_2 + \dots + n_n} =$$

$$= \frac{25000 \cdot 25 + 2000 \cdot 20 + 3700 \cdot 20 + 10660 \cdot 10}{75} = 3776.$$

При максимальной загрузке штабелей, помещение при данных грузах может быть использовано на $\frac{C \cdot 100}{K} = \frac{188000}{3776} = 49,8\%$ своей полной емкости.

Возьмем другой пример. Положим, что при всех прочих равных условиях предыдущего примера, штабеля №№ 1, 2, 3 и 4 занимают площади по порядку 50, 40, 40, 20 кв. метров, а общая полезная площадь помещения равна 150 кв. метров.

Тогда по вычислению по формулам получим: $P_{\text{ср}} = 1880$ кг; $p_{\text{ср}} = 1440$ кг; $C = 1880$ кг; $K_{\text{ср}} = 3776$ кг; $C - P_{\text{ср}} = 0$, следовательно площадь занята полностью. Недогруз $P_{\text{ср}} - p_{\text{ср}} = 440$ кг на кв. метр или $440 \cdot 150 = 66000$ кг. по всему помещению; $\frac{C \cdot 100}{K} = 49,8\%$, как и следовало ожидать.

Пользуясь нашими таблицами (см. черт. № 2), решаем задачу:

Требуется определить, какой из 4 грузов, — муку, хлеб зерновой, хлопок или проволоку, выгоднее загружать в любой из четырех амбаров, высотой в 5; 3; 2, 5 и 4 метра.

Из таблиц на стр. 101—102 берем величины P и K для этих случаев, для всех амбаров. Устанавливаем движки. Чем ближе друг к другу будут движки P и K на каждой шкале, тем выгоднее используется помещение. Видим, что движки сливаются, для случаев загрузки хлеба, во второй амбар, и хлопка в четвертый. Случай перехода движка P за K указывает на непригодность данного амбара для данного груза.

Для первого амбара мука: $\frac{P \cdot 100}{K} = \frac{1000 \cdot 100}{2500} = 40\%$; хлеб. з. $\frac{1200 \cdot 100}{2000} = 60\%$.

хлопок: $\frac{3000 \cdot 100}{3700} = 81\%$; проволока: $\frac{3200 \cdot 100}{10666} = 30\%$.

Для второго амбара мука: $\frac{1000 \cdot 100}{1500} = 66\%$; хлеб. з. $\frac{1200 \cdot 100}{1200} = 100\%$.

хлопок: $\frac{3000 \cdot 100}{2250} = 133\%$; проволока: $\frac{3200 \cdot 100}{6400} = 50\%$.

Для третьего амбара мука: $\frac{1000 \cdot 100}{1250} = 80\%$; хлеб. з. $\frac{1200 \cdot 100}{1000} = 120\%$.

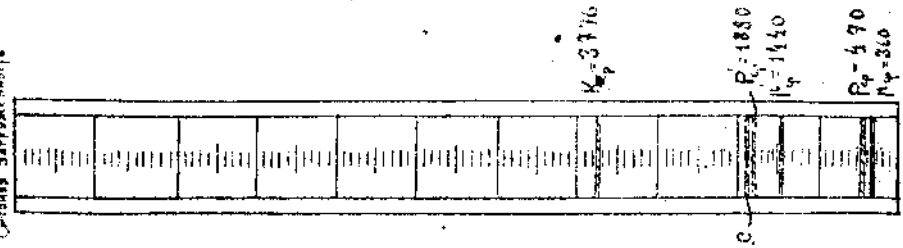
хлопок: $\frac{3000 \cdot 100}{1850} = 162\%$; проволока: $\frac{3200 \cdot 100}{5333} = 60\%$.

Для четверт. амбара мука: $\frac{1000 \cdot 100}{2000} = 50\%$; хлеб. з. $\frac{1200 \cdot 100}{1600} = 75\%$.

хлопок: $\frac{3000 \cdot 100}{3000} = 100\%$; проволока: $\frac{3200 \cdot 100}{4532} = 70\%$.

Видим, что выгоднее всего грузить хлеб во второй амбар и хлопок в 4-ый, которые дают 100% использования помещения. Затем по выгодности идет загрузка хлопка в 1-й амбар—81%, и муки в 3-й—80%. Недопустимо грузить хлопок во 2-й и 3-й амбар и муку в 3-й. в виду невозможности, из за низкого потолка, использовать допустимую высоту укладки.

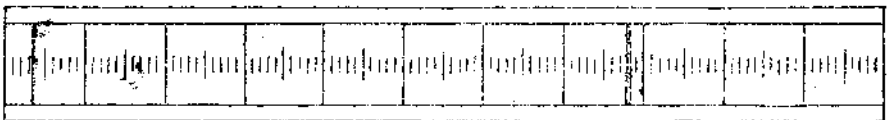
Амбар №3
Средней затравки



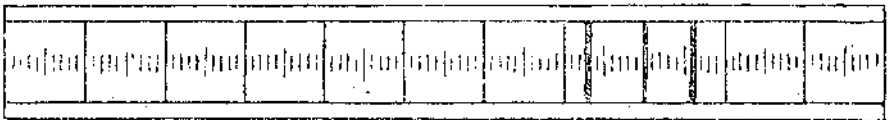
Штабель №5



Штабель №4



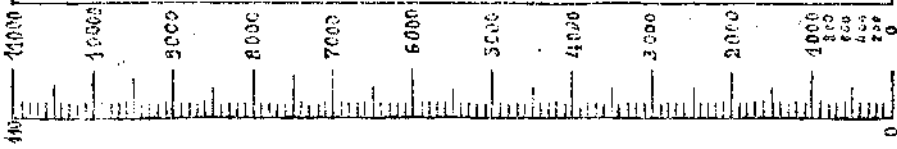
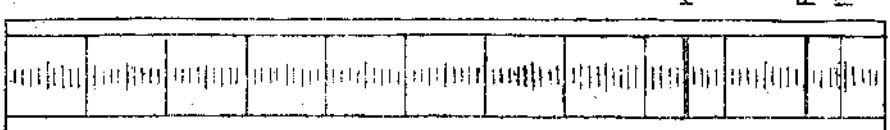
Штабель №3



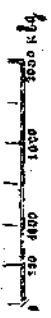
Штабель №2



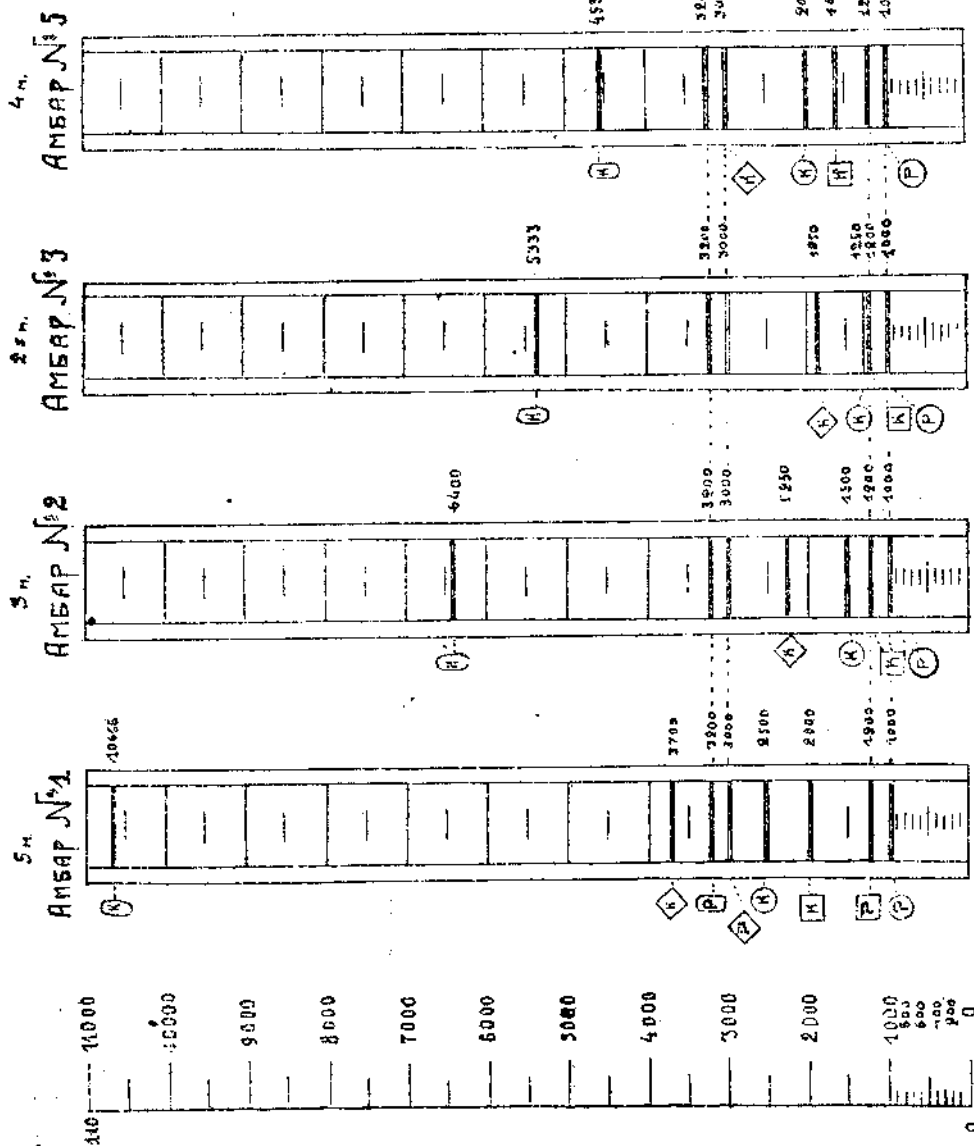
Штабель №1



МАСШТАБ
100 кг в 1 см



Условные знаки:
 ○ проволока
 ◇ хлопчат.
 □ хлеб
 ○ мука



Масштаб
 1000 кг в 1 см



Правила пользования таблицами.

При загрузке в штабель какого-либо груза:

1. Устанавливаются движки средний „Р“ и верхний „К“ у цифр, взятых из справочных таблиц.

2. Обмеряется площадь пола, на которой сложен штабель. Вес всего груза, сложенного в штабель, делится на число кв. метров основания; получается величина „р“. Чем ближе движки „р“ к „Р“, тем загрузка штабеля совершеннее. При совпадении „р“ с „Р“, загрузка равна 100%. При переходе движка „р“ вверх, за движек „Р“, обнаруживается перегруз. Чем движек „Р“ ближе к движку „К“, тем рациональнее выбрано помещение для данного груза.

3. По формулам

$$p \text{ ср} = \frac{p_1 n_1 + p_2 n_2 + \dots + p_n n_n}{N} \text{ и } P \text{ ср} = \frac{P_1 n_1 + P_2 n_2 + \dots + P_n n_n}{N} \quad [\text{где}$$

„р“ ср. означает среднюю загрузку 1 кв. метра всего помещения грузами данных и штабелей; Р ср — среднюю загрузку 1 кв. метра всего помещения, при загрузке данных и штабелей до нормы; p_1, p_2, p_n и P_1, P_2, P_n — загрузку и норму загрузки на 1 кв. метр, площади соответствующих штабелей, n_1, n_2, n_n — площади штабелей и N — площадь всего складочного помещения (амбара)], определяется положение движков „р ср“ и „Р ср“ на графе „средней загруженности“.

4. По формулам

$$C = \frac{P_1 n_1 + P_2 n_2 + \dots + P_n n_n}{n_1 + n_2 + \dots + n_n} \text{ и } K \text{ ср} = \frac{K_1 n_1 + K_2 n_2 + \dots + K_n n_n}{n_1 + n_2 + \dots + n_n}, \text{ опреде-}$$

ляем положение движков „С“ и „К ср“ шкалы „общей загруженности“.

Примечание. В случае, если загружена не вся площадь помещения, при определении „С“ и „К ср“, принимается во внимание лишь загруженная часть.

Из соотношения движков на графе средней загруженности, виден:

1) Недогруз по высоте загруженных штабелей, пропорциональный расстоянию между „р ср“ и „Р ср“ и равный $(P \text{ ср} - p \text{ ср}) \times N_1$ где N_1 загруженная часть площади.

2) Недогруз помещения, из за неиспользования всей свободной площади, пропорциональный расстоянию между С и Р ср и равный $(C - P \text{ ср}) \cdot N$.

3) Общий недогруз помещения, как из за неполного использования площади, так и из за неполной загрузки по высоте, пропорциональный расстоянию между С и р ср и равный $(C - p \text{ ср}) \times N \text{ кг}$.

А. Майзель.

Складское хозяйство России.

Склады и торгово-промышленный оборот.

Товарные склады для торгового оборота имеют такое же значение, какое фабрики и заводы имеют для промышленности. Торговлю, или распределение произведенных товаров и продуктов, можно рассматривать собственно, как особую промышленность, так как в этом процессе есть множество сложных отношений специального или технического свойства, и товарно-торговое дело, как всякая промышленность, требует труда и оборотных средств. Начинаясь вместе с промышленностью, торговля и возрастает вместе с ней. Торговля не только распределяет продукты производства, расширяет область их применения и содействует их применению в местных особенностях, она вместе с тем вызывает ряд новых производств, определяемых условиями ее деятельности, вызывая развитие транспорта, существующего преимущественно для товарных надобностей. Торговля и перевозка являются важнейшими частями промышленности, взятой в целом, а складское дело и его правильная организация является важнейшей частью торгового оборота.

В нашей стране с слабо развитой фабрично-заводской промышленностью, торговый оборот всегда был значительно больше промышленного оборота, так как помимо изделий фабрик и заводов, он вовлекал в себя и продукты сельскохозяйственной промышленности, которые, в значительной своей части приходили к заграничному и внутреннему потребителю без дополнительной промышленной обработки. Сравнительные данные о соотношении торгового и промышленного оборота в Европейской России, имеющие, теперь, впрочем, только ориентировочное значение, можно почерпнуть из обширного статистического обследования, предпринятого в 1900 г. министерством торговли и промышленности и изданного в 1908 г. в 13-ти томах под наименованием: „Торговля и промышленность Европейской России по районам“.

Из сводных данных, помещенных в указанном издании известно, что торговый оборот значительно преобладал над промышленным, причем тот и другой выразились в следующих итоговых цифрах:

торговый оборот	6.033.759.000 руб.
промышленный	3.669.011.000 „
Итого	9.702.773.000 „

На одного жителя (население Европейской России тогда было 114.958 тыс. чел.) оборот определялся:

торговый оборот	52,5 руб.
промышленный	31,9 „
Итого	84,4 „

В настоящее время торгово-промышленный оборот выражается меньшими цифрами, но преобладание торгового оборота над промышленным выступает еще яснее, так как сельскохозяйственная про-

мышленность восстанавливается быстрее и уже довела свою продукцию до 70% довоенной, тогда как фабрично-заводская — развращается значительно замедленным темпом.

Следует отметить, что складское хозяйство, имея для торгового оборота преобладающее значение, в то же время входит важным составным элементом и во всякое промышленное дело, которому нужно вести соответствующее своей продукции складское хозяйство потребляемых сырых материалов, а также готовых изделий. Затем большое значение, естественно, складское дело имеет и для транспорта, который сообразно пропускной своей способности должен быть оборудован складочными помещениями. Кроме того, склады специальных материалов для потребностей самих транспортных организаций должны получить значительное развитие.

Общий масштаб складского хозяйства.

Помимо данных о торговом промышленном обороте, общие размеры складского хозяйства характеризуются еще грузооборотом товаров. За отсутствием данных о грузовых перевозках по грунтовым дорогам, возможно оперировать только данными о железнодорожных и водных перевозках, причем в разработанном виде они имеются только по довоенному грузообороту. „Статистический Сборник Министерства Путей сообщения“ дает следующие цифры о грузообороте в 1912 г. В этом году было перевезено всех товаров по железнодорожной сети (протяжением в 62,2 тыс. верст) и по водным путям 14 главнейших водных бассейнов (общим протяжением 31,4 тыс. верст) 10.203,8 миллионов пудов, причем на железнодорожную перевозку падает 7.500,8 миллионов пудов, или 73,5% „ а на водную — 2.703 милл. пудов, или 26,5%. В последней цифре на судах доставлено грузов 58,3% и на плотах 41,7%. В этих цифрах транзитные грузы посчитаны один раз. Если же взять железнодорожную статистику по отдельным дорогам, то окажется, что за 1912 г. перевезено 14.149,9 милл. пуд., но из них 6.449,1 мил. п. (45,6%) было передано на другие дороги.

По роду товаров все перевезенные товары разделяются следующим образом:

перевезено в 1912 г.	миллионов пудов	
	по жел. дор.	по водн. путям.
Пшеницы	292,9	—
Муки пшеничной	189,2	—
Ржи	100,0	—
Муки ржаной	70,9	—
Овса	159,9	—
Ячменя	113,8	—
Итого главных хлебов	926,7	184,4
Соли	126,1	61,2
Нефти и нефтяных продуктов	276,9	308,2
Каменного угля	1453,7	36,8
Лесных строительных мат., дрв.	1091,1	1573,1
Итого подменованных	3874,6	2162,0
Прочих товаров	3626,2	539,8
Всего	7500,8	2703,0

С началом войны нормальный грузооборот был нарушен, внутренний торговый оборот сократился, и виднейшее место в нем заняли военные перевозки. Грузооборот в первые годы революции также ни в какой мере не показателен. Только с 1922 г., когда внутренняя экономическая жизнь стала явственно нормализоваться, развитие грузового оборота стало отражать в себе развитие народного хозяйства. К сожалению, данные о железнодорожном и водном грузообороте за 1922 г. еще не разработаны, хотя известно, что они определяются меньшими цифрами, чем приведенные.

Исходя из железнодорожного и водного грузооборота, а также практики оптовой торговли, можно приблизительно определить общий масштаб складского хозяйства. Практика оптовой торговли показывает, что с момента производства и до момента потребления, или поступления в розничные распределители проходит довольно длительное время, различное по отношению к отдельным группам товаров. В среднем складская наличность по отношению к годовому обороту выражается запасом не менее чем на трехмесячную потребность. Таким образом, от грузооборота в 10,203 милл. пудов постоянная товарная наличность на складском режиме будет 2,550 милл. пудов. Для размещения этого товара, при средней нагрузке 100 п. на кв. сажень, требуется помещений 25,5 милл. кв. саженей, или 10,628 десятин складской квадратуры. В действительности складочных помещений требуется и имеется в наличности от 3 до 5 раз больше приведенной цифры, т.-е. в среднем не менее 40.000 десятин. Для сравнимости можно упомянуть, что площадь городских земель г. Москвы, очерченная Окружной железной дорогой, равна около 8.000 десятин. Из приведенных выше цифр общего грузооборота нужно выкинуть каменный уголь, дрова и некоторые строительные материалы, не нуждающиеся в крытых складочных помещениях. Но зато следует прибавить колоссальное количество не учтенных грузов, доставляемых грунтовыми дорогами и не зарегистрированных в железнодорожной и водной перевозке. Так, из продукции главных хлебов, определявшейся около 4.500 милл. пудов в железнодорожную и водную перевозку поступало только 25%, именно 1.100 милл. пудов. Что количеством имеющихся складочных помещений значительно превышает 25,5 милл. кв. саж., видно хотя бы из следующего. Недавно торговой инспекцией РКИ было произведено обследование работы хлебэкспортных организаций Юго-Востока с точки зрения их подготовленности к начавшейся экспортной кампании 1923—1924 годов. Торговая инспекция констатировала, что Юго-Восток переживает острый недостаток в складочных помещениях, заявки на склады удовлетворяются в размере всего 50—70%. Для улучшения положения приняты меры к освобождению складов при Ростовском, Новороссийском и Ейском портах под экспортные грузы. При всем недостатке складов инспекции РКИ, как она полагает, — удастся учесть в вышеуказанных пунктах до 3.000.000 кв. саженей, или 1250 десятин складской квадратуры.

Из имеющихся у нас складов для экономики народного хозяйства весьма крупное значение имеют так называемые склады общего пользования, к каковым прежде всего относятся элеваторная сеть, склады транспортных организаций и сеть складов-холодильников. Затем для данного времени большая роль в нашей экономической жизни относится к складам кооперативных организаций: Центросоюза, Сельскосоюза, губсоюзов и райсоюзов. Далее идут склады Госсель-

склада с его губернскими и районными складами и, наконец, склады трестов и фабрично-заводские.

Начало элеваторной сети в России было положено не так давно. Тем не менее к настоящему времени готовых действующих элеваторов имеется 112 с общей вместимостью в 52.544.000 пудов. Кроме того, 12 элеваторов с вместимостью в 6.100.000 пудов построены, но не оборудованы машинами, и один элеватор, вместимостью 750 тыс. пудов, построен на половину. Таким образом, вся элеваторная сеть состоит из 123 элеваторов с общей вместимостью 59.394.000 пудов. Из этого количества 11 элеваторов имеют вместимость в 1 милл. пудов и более, остальные более мелкого типа. Вся элеваторная сеть, кроме 8-ми крупных элеваторов, переданных в аренду Госбанку, находится в ведении и распоряжении Наркомпрода и его местных органов. Пользование же элеваторами предоставлено по определенным твердым ставкам, как учреждениям, так и частным лицам.

Действующая холодильная сеть, не считая холодильников военного ведомства, включает в себя к настоящему времени 34 холодильных склада с общей емкостью в 3.500.000 пудов. Все они находятся в эксплуатации Объединения холодильников Наркомпрода „Мясохладобойня“ и принимают на себя от всех учреждений и частных лиц хранение всякого рода скоропортящихся продуктов, специальную сортировку их и обезжелезивание железнодорожных, таможенных и прочих операций.

Из складов общего пользования транспортных организаций виднейшее место занимают склады первого акционерного транспортного о-ва „Транспорт“. Означенное общество к настоящему времени имеет 203 собственных склада, находящихся во всех значительных по торгово-промышленному обороту городах страны.

„Госсклад“ ВСНХ имеет 24 обширных склада в Москве, не разбивая пока складочного дела в провинции.

Коммерческие агентства различных железных дорог также располагают значительными складочными помещениями, при чем деятельность их за последнее время заметно развивается.

„Госсельсклад“, распространяющий сельскохозяйственные орудия и машины, а также удобрения и улучшенные семена, кроме своих московских складов, располагает действующей сетью в 244 сельскохозяйственных складах, находящихся во всех областных, губернских и некоторых крупных узловых городах.

Крупное место в товарообороте товарами потребительского значения получили кооперативные склады. Потребительская кооперация в настоящее время распределяет уже до 20% товаров потребительского значения из общей продукции государственной промышленности. Центросоюз, губсоюзы и райсоюзы к настоящему времени имеют свыше 1000 оптовых складов.

На последнем месте стоят склады промышленных и торговых трестов, имеющие, правда, значительные обороты в общей массе, но далеко не достаточно развитые у отдельных трестов. Большинство трестов только в последнее время приступили к осуществлению районной сети собственных складов в провинции, а многие тресты предоставляют работу на периферии частному посредничеству без создания собственных организаций.

Элеваторы.

Текущей осенью, впервые после долгого перерыва, Республика выступает с вывозом хлеба за границу, и в связи с этим делом перво-степенной важности, сразу занявшим всю авансцену нашей экономической жизни, выплыл старый вопрос о нашей элеваторной сети. Русские элеваторы имеют сравнительно недолгую историю. В области этого строительства Россия выступила позднее других стран, конкурирующих с ней на мировых хлебных рынках. Но никогда еще развитие и надлежащее содержание элеваторной сети не имело для нашей страны такого значения, как в настоящее время. Можно определенно сказать, что только элеваторная система может теперь восстановить положение русского хлеба на иностранных рынках и предоставить ему возможность успешной конкуренции. До войны наша хлеботорговля привыкла пользоваться простыми зернохранилищами без машинного оборудования, и страна была в достаточной степени оборудована этими зернохранилищами. Внутри страны таких зернохранилищ имелось на 230 милл. пудов хлеба и в портах на 110 милл. пудов. Значение элеваторов, получивших особенное развитие в С.-А. С. Штатах и в Канаде, состояло в том, что благодаря им облегчалась очистка зерна и погрузка в вагоны. Именно посредством элеваторов мировой хлебный рынок получил в свое распоряжение стандартный заокеанский хлеб с посторонней примесью не более полпроцента. Согласно правил русских хлебных бирж на них котировался хлеб с засоренностью от 2 до 3%, причем хлебных стандартов ни в одном хлебном районе не вырабатывалось, качество хлеба определялось индивидуальными приемами и хлебными весами (шуркой). В некоторых случаях недобросовестные торговцы сдавали хлеб с засоренностью до 5%, и на этой почве были постоянные арбитражи между продавцами и покупателями. Техника нашего крестьянского земледелия не давала возможности получать с хлебных базаров хлеб с засоренностью ниже 2—3%, эта нормальная засоренность для иностранных рынков, привыкших к очищенному заокеанскому хлебу, значительно понижала расценки нашего хлеба, причем это понижение шло значительно дальше удельки на обычную засоренность, так как учитывались и редкие случаи недобросовестности русских продавцов. Ввести стандарты и браковку экспортного хлеба биржевые комитеты не смогли, так как с одной стороны, тут действовали разнородные интересы, и некоторым интересам засоренность была выгодна, а с другой стороны—недостаток элеваторов и плохая крестьянская техника создавали к этому еще ряд технических препятствий.

В настоящее время, когда вывоз хлеба целиком находится в руках государства, естественно, что самыми первыми мерами при выработке экспортного хлеба была стандартизация вывозимого зерна. Сертификация зернопродуктов урожая 1923 г., выработанная заинтересованными учреждениями, в настоящее время введена на утверждение СТО и явится обязательной для всех засововладельцев. Благодаря элеваторам и их техническим устройствам она будет проведена в жизнь.

В последнее перед войной пятилетие средний русский вывоз за границу всех товаров определялся в 1.400 милл. п., хлебные продукты составляли половину этого количества, т.е. 700 милл. пудов. Элеваторы нашей сети до войны делали от 2 до 6 оборотов по отношению к своей вместимости. Таким образом, при самой высшей

нтенсивности они не в состоянии были бы пропустить через себя весь вывозимый хлеб, если бы такая задача и была перед ними поставлена. В настоящее время мы начинаем с вывоза одной четвертой или одной пятой части прежнего вывоза, поэтому наша сеть при известном напряжении может справиться с принятием и очисткой всего экспортного зерна. Но при дальнейшем увеличении экспорта неминуемо будет поставлен вопрос о соответствующем увеличении элеваторной сети. Таким образом, отныне, поскольку государство поставило задачу вывозить стандартный и незасоренный хлеб, судьба элеваторов всецело связывается с судьбой хлебного экспорта.

В немногих словах, история русского элеваторного дела такова. В 1888 г. был пущен в действие первый русский элеватор в Ельце, построенный местным земством. Он работал успешно, и этот пример побудил Рязано-Уральскую жел. дор. устроить 22 элеватора на различных своих станциях. Затем Владикавказская ж. д. построила 8 элеваторов небольшой емкости и один большой в Новороссийске (на 3 милл. п.). Юго-Западная, Харьковско-Николаевская и Видавско-Рыбинская ж. д. также построили по одному элеватору каждая. Единичные элеваторы были построены также некоторыми биржевыми о-вами, частными лицами и с.-х. о-вами. К 1910 г. было построено 75 элеваторов с емкостью до 27 милл. п., что указывает, что преобладал мелкий тип элеваторов.

С 1911 г. в элеваторное строительство вступает Государственный Банк, организовавший у себя Отдел Зернохранения, который довольно быстро стал оборудовать свою сеть. В 1912 г. им было передано в эксплуатацию 3 элеватора, в 1913— 6, в 1914— 9, в 1915—12, в 1916—12, в 1917— 4, в 1918—1, а всего в начале 1918 г. в эксплуатации находилось 47 элеваторов Государственного Банка, общей емкостью 29,200 п., из них 6 было приобретено у о-ва Рязано-Удальской дор. В постройке к этому времени находилось 21 элеватор, емкостью 17.200 пуд. В 1918 г. сеть элеваторов банка уже превышала в 3,2 раза емкость всех ранее имевшихся внутренних элеваторов, а также превышала емкость всей сети, считая также портовые элеваторы. Война сильно помешала элеваторному строительству и в конце концов приостановила его.

В настоящее время в элеваторном деле снова наступает оживление. Государственный Банк снова призван к этой деятельности и приводит теперь в надлежащий порядок несколько крупнейших портовых элеваторов, взятых им в аренду. Почти на всех остальных элеваторах делаются те или иные улучшения, необходимые для предстоящей им усиленной работы. Из более значительных элеваторных работ, ныне производящихся, можно отметить следующее. Крупное зернохранилище в Москве, принадлежавшее Московско-Казанской дороге, переделывается на элеваторное и оборудовывается соответствующими машинами. Емкость этого зернохранилища-элеватора— 1 милл. пудов. Морозовский элеватор, не работавший в прошлом году (Донская обл.), в текущем году будет работать. Восстанавливается также Самарский элеватор.

Уже в будущем году придется поставить, а может быть и решать, вопрос о дальнейшем развитии нашей элеваторной сети, так как она для усиливающегося хлебного экспорта будет недостаточной.

Недавним постановлением СТО все элеваторы, находящиеся в портах, предоставлены исключительно для хлебэкспортных грузов.

Все амбары и склады внепортовой территории, на которые опираются элеваторы, не могут быть заняты хлебом для внутреннего потребления. 50% емкости и пропускной способности элеваторов и обслуживающих их складов предоставлены в распоряжение „Экспортхлеба“, остальные 50% предоставлены хлебозаготовительным организациям, объединенным в акционерное общество, и Наркомпроду в порядке очереди. Элеваторы, переданные Госбанку, приводятся в полный порядок с особой спешностью.

Из прежней практики элеваторов видно, что в кампанию 1913—1914 г. очистке и обработке на машинах элеваторов подверглось две трети всего поступившего в них зерна; в кампанию 1914—1915 г. — четыре пятых и в кампанию 1915—1916 г., когда элеваторы обслуживали исключительно нужды армии, очистке и обработке подвергалось почти все поступавшее зерно. В это время деятельность элеваторов приобрела исключительное значение, в виду того, что на Юге оказалось большое количество зерна, гнибущего, засоренного и зараженного долгоносиком. Оно для спасения и было направлено в элеваторы для обработки на машинах. В настоящее время, когда население не всегда располагало хорошими семенами и встречаются сильно запущенные засоренные почвы, на хлебных базарах нередко попадаетея хлеб с засоренностью до 14%, вместо прежней засоренности до 3%. Такое зерно безусловно необходимо пропускать чрез элеваторные устройства, пропускная способность коих, если поставить в главную функцию эту операцию, а не хранение, может быть поднята до очень высокой нормы. Так, Рижский портовый элеватор до войны пропускал через себя 15-ти кратную свою вместимость.

Холодильники.

Если развитие элеваторной сети должно было приостановиться во время войны, то холодильная сеть, напротив, за этот период времени получила значительное развитие. Назначение холодильной сети складов, как известно, состоит в том, что эти склады служат базами при перевозках скоропортящихся продуктов: мяса, масла, рыбы, яиц и проч. Холодильное дело в России получило начало в 900-х годах, но вначале развивалось очень слабо и только с 1909 г. этому делу стали уделять должное внимание, и сеть холодильников стала быстро расти.

Еще лет 25 тому назад, когда земледельческая Россия вывозила за границу и на центральные внутренние рынки, главным образом, зерновые продукты, брошен был лозунг, что для крестьянина выгоднее всего вывозить свой хлеб „в кожаных мешках“, т. е. в виде живого скота, следовательно рекомендовалось скармливать излишний хлеб на местах. Из каждых 4 ф. хлеба, употребленного на корм скоту, получается 1 ф. свинины, или такое же количество мяса других скороспелых мясных пород. Потребление растительного белка в европейских странах и в русских городах все уменьшалось за счет расширения потребления животного белка, в связи с этим сравнение цен на хлеб и мясо диктовало земледельцу обратить преимущественное внимание на производство мяса и др. животных продуктов. Эта тенденция явственно сказалась в последнее перед мировой войной пятилетие. За это пятилетие русский экспорт хлеба, оценивавшийся в начале пятилетия в 700 милл. руб. ежегодно, понизился до 500 милл. руб., но на эту сумму (200 милл. руб.) его возместил вывоз продуктов животноводства.

После того как усовершенствование холодильных машин дало толчек развитию складов с искусственным охлаждением, лозунг вывозить хлеб „в кожаных мешках“, сменился лозунгом вывоза мяса и др. скоропортящихся продуктов в вагонах-рефрижераторах (с искусственным охлаждением) и хранения их затем в холодильных складах, что освобождало мясную и рыбную торговлю мороженными продуктами от прежнего сезонного характера. Выгоды, получаемые при транспорте с применением холода очевидны. В то время, когда при перевозках скота (помещается 8 голов в вагоне) грузится всего 150 п. в вагон, тот же вагон мороженных продуктов перевозит 600 п. и больше, т. е. транспорт значительно удешевляется. Кроме того, не требуется добавочного ухода за живностью во время перевозки и не приходится считаться с неизбежной крупной потерей веса у перевозимого скота.

Устройство нескольких холодильников в Петрограде и Москве значительно повысило привоз более дешевого мороженого мяса в обе столицы. В довоенное время Петроград потреблял мяса ежегодно около 6 милл. пудов и Москва около 5½ милл. пудов. В последние перед войной годы в Петроград и Москву в виде живого скота поступало около 3½ милл. пудов и непосредственно мясом по 2 милл. пудов в каждый из этих городов.

Холодильные склады больше всего требовались по условиям местных промыслов в трех районах России: 1) в Западной Сибири для экспорта масла, 2) на Юго-Востоке — для вывоза мяса, концентратов, птицы и яиц, и 3) на Каспии — для хранения и вывоза рыбных продуктов. В каждом из указанных районов в начале 900-х годов устраиваются первые опыты по сооружению и эксплуатации холодильных складов, опирающиеся, в свою очередь, на такие же склады в Москве, Петербурге и портовых городах, через которые производился вывоз скоропортящихся продуктов. С 1909 г. под влиянием деятельности особых комитетов по холодильному делу, учрежденных к тому времени, эти склады получают сравнительно быстрое развитие и число их все увеличивается. Во время войны, в связи с необходимостью производить массовое снабжение мясом и рыбой армии, было приступлено к сооружению целого ряда холодильных устройств, успешно затем работавших во время войны. Некоторые из этих складов были закончены своим устройством, впрочем, только после революции.

Холодильная сеть имела большое значение и во время революции, в особенности, для Москвы и Петрограда. Наибольшее количество скоропортящихся продуктов было распределено за это время именно через посредство холодильных складов. О работе московских холодильных складов могут дать представление следующие цифры.

Поступило в московские холодильники:

	в 1920 г.	в 1921 г.	в 1922 г.
мяса	779 т. п.	1.037 т. п.	1.348 т. п.
рыбы	940 „	581 „	606 „
прочих скоропортящ. прод.	901 „	386 „	297 „
В с е г о	2.620 т. п.	2.004 т. п.	2.251 т. п.

Общая емкость пяти московских холодильников — 700 тыс. пудов. Таким образом, годовые обороты за эти три года были свыше трех полных заполнений. Среднее хранение было около 2 мес., а средняя заполненность 55%.

В настоящее время вся холодильная сеть республики, кроме нескольких военных холодильников, объединена в отделе „мясохладобойня“ Наркомпрода и является складами общего пользования по выработанному твердому тарифу. По данным печатного органа этого отдела, состояние русской холодильной сети к настоящему моменту таково:

Московская группа холодильников состоит из холодильников: № 1 на 300 тысяч пудов, № 2 (боевой) на 15.000 п., холодильник „Фригория“, работающий теперь полностью, на 300.000 п., холодильник „Сила“ на 60.000 п., холодильник № 6 на 60.000 п. и № 7 на 7.000 п. Все эти холодильники в работе и эксплуатируются непосредственно отделом Наркомпрода „мясохладобойня“. Холодильник бывший Санюжника на 60.000 п. находится во временном пользовании Центросоюза; холодильник быв. Таланова на 30.000 п. и быв. Колганова на 20.000 п. находятся во временном пользовании МСПО.

Общая емкость всех московских холодильников—822.000 п. Работает 100% имеющегося инвентаря.

Петроградская группа холодильников состоит из холодильников: Черныговского № 1 на 500.000 п., Сергеевского на 40.000 п., имени А. И. Смирнова на 300.000 п., бывший Гергарт и Гей на 90.000 п., Шотландского о-ва на 180 тыс. пуд., и холодильник быв. Варсельмана на 60.000 п., всего на 1.170 тысяч пудов. Работают все, за исключением холодильника быв. Варсельмана, т. е. 95% общей грузоемкости, причем холодильники Сергеевский, имени А. И. Смирнова, быв. Гергарт и Гей и Шотландский пущены в ход недавно; холодильник быв. Каланикова разоборудован.

Холодильники Юго-Восточного района: Козловский № 1 на 85.000 п., Ртищевский на 90.000 п., Воронежский на 100.000 п., Тимкинский на 85.000 пуд. работают. Венгородский на 60.000 п., Балашевский на 30.000 п., Чертковский на 60.000 п., Царцынский на 30.000 п. не работают, но находятся в работоспособном состоянии. Козловский № 2 на 70.000 п. ремонтируется для пуска в ход. Общая грузоемкость этой группы 610.000 п. Работает 59% этой грузоемкости. Довоенная грузоемкость холодильников этого района 577.000 п. Бениповский холодильник сгорел во время гражданской войны. Холодильник в Лесопильной остановлен вследствие ветхости и невозможности ремонтировать его (временная постройка).

Астраханские холодильники: бывший Астраханского о-ва на 300.000 пуд. и быв. Ушюв на 280.000 п. работают оба.

Кавказский холодильник на 30.000 п. работает.

Холодильники восточной группы: Троицкий на 90.000 п. и Уральские на 110.000 п. работают. Самарский (временный) на 30.000 п. работает, но его предполагается за ветхостью разоборудовать, ведутся подготовительные работы для постройки нового.

Холодильники Сибирской группы: Барнаульский на 30.000 п., Ново-Николаевский на 110.000 п., Тюменский на 30.000 п. работают. Омский на 30.000 п. работает, но его предполагается разоборудовать за ветхостью и начаты подготовительные работы для постройки нового. Курганский Ушюв сгорел.

Архангельский холодильник на 60.000 п. частично работает, капитально ремонтируется.

Таким образом, общая грузоемкость всех 34 работающих и работоспособных холодильников, не считая предложенных к разбо-

рудованию за ветхостью, определяется в 3.642.000 п., из них в настоящее время работает 28 холодильников в 3.332.000 п., т. е. 92% грузоемкости.

Находятся в постройке холодильники: в Челябинске на 80.000 п., Сорочинской на 30.000 п., Астраханский в Москве на 30.000 п., и Бийский на 100 тыс. пуд. Последний будет в текущем году пущен в ход. Заканчиваются работы по дооборудованию Петроградского Черниговского № 2 холодильника на 120.000 пудов.

Склады общего пользования.

Кроме элеваторов и холодильников, являющихся складами общего пользования, но предназначенными для специальных товаров: первые для зернопродуктов, вторые для скоропортящихся грузов, — для торгового оборота немалое значение имеют склады общего пользования для всех остальных товаров. Такие склады у нас имеют: Госсклад ВСНХ, о-во „Транспорт“ и Коммерческие Агентства различных железных дорог.

Наиболее крупную работу из этих организаций развивает акционерное транспортное о-во „Транспорт“, разбросавшее сеть своих складов не только повсеместно в пределах Республики, но частью и за ее пределами. Эта организация объединила собой два крупнейших государственных транспортных предприятия „Транспорт-Трест“ и „Транс-Волгу“. О-во приступило к работе в конце прошлого года, причем его учредителями являются НКПС, ВСНХ и Наркомпрод. (Акционерами о-ва могут быть только государственные и кооперативные организации). При основном капитале о-ва в 8 милл. руб., половину его составляют оборотные средства.

По данным на 15 августа с. г., помимо многочисленных контор и агентств, о-во имеет 203 собственных склада с обширной вместимостью. Эти склады расположены во всех крупных центральных и окраинных городах, на водных и ж. д. путях, всюду, откуда существует массовая переброска грузов.

В задачи о-ва входит: 1. Ответственное транспортирование по водным, ж. д. и грунтовым путям грузов государственных, кооперативных и частных лиц с приемкой от отправителя и сдачей получателю. 2. Хранение грузов на складах с выдачей складочных свидетельств и производство товаро-складочных операций. 3. Очистка таможенных помпий и исполнение всякого рода таможенных обрядностей по импорту и экспорту. 4. Страхование через органы Госстраха груза от огня и потерь. 5. Выдача ссуд под товары, принятые о-вом для хранения и транспортирования. 6. Исполнение всякого рода поручений, связанных с транспортированием и хранением кладей.

Государственная товаро-складская контора ВСНХ „Госсклад“ учреждена 7 марта 1922 г., как сказано в ее „Положении“ — „в целях рационального ведения и технического усовершенствования складского дела, удешевления складочных операций и максимального использования складочных помещений, хранения, транспортирования и экспедиции грузов ВСНХ, а также ответственного хранения Госфонда“. Согласно утвержденного Положения, Госсклад производит следующие операции: прием товаров для ответственного хранения, отпуск, сортировку; экспертизу, просушку, упаковку, перевозку, очистку от помпий и сборов, варрантно-комиссионные операции (выдача ссуд по

привытым на хранение и транспортирование грузам), страхование, экспедицию и транспортирование грузов до ближайших пунктов ж. д. и водных путей. По мере надобности он имеет право открывать склады повсеместно на территории союзных республик, но пока его деятельность ограничивается исключительно Москвой, где он имеет 24 обширных склада. Госскладу переданы находившиеся в ведении ЦУС'а ВСНХ все базисные и иные склады с инвентарем, а также транспортные средства этих складов, и сверх того отпущен оборотный фонд в 750.000 руб.

Коммерческие агентства жел. дорог ведут те же складочные и транспортные операции, что Транспорт и Госсклад, до выдачи ссуд под товары включительно.

Склады общего пользования стали возникать в России после 1888 г., в каком-то году был издан закон, предоставлявший открывать такие склады, но ограничивавший их роль только складской работой. Немногие предприятия, открытые на основании закона 1888 г., действовали неуспешно и должны были хлопотать о разрешении им производить кроме складской операции, также операции ссудную и комиссионную. Первыми складами общего пользования в России были товарные склады Назарова в Ташкенте и склады Лангана в Ковно. Вскоре же они были закрыты по бездоходности. Затем открылись городские товарные склады в Поти, склады Бененсона в Баку и товарные склады Познанского в Лодзи. Потийские городские склады за все время их действия с 1898 г. приносили городу лишь убытки, склады Бененсона и Познанского давали весьма незначительный доход. Таким образом, опыт с достаточной очевидностью выяснил, что в пределах одного товароскладского дела склады общего пользования не развивались, вследствие недостаточной их выгодности. Мало доходность и даже убыточность этих предприятий, главным образом, обусловливались тем обстоятельством, что одно товароскладочное дело, требующее для успешности его невысокой платы за хранение, должно было приносить убытки при тех крупных затратах, которые необходимо было делать при постройках ценных сооружений и на содержание дорого стоящей администрации. При этих условиях капиталы не направлялись в товароскладочное дело. Все возникавшие впоследствии предприятия (преимущественно в акционерной форме) по устройству товарных складов в чем у нас несомненно была большая потребность возбуждая ходатайства, всегда настаивали на предоставлении им и других, близко связанных с товароскладочным делом операций, а именно, транспортной, ссудной, страховой и комиссионной. На этих началах возникли: Российское транспортное и страховое общество. Общество холодных складов (действий не открыло), О-во СИБ. портовых зерноподъемов и складов, Акц. о-во товарных складов „Варрант“, Западное о-во товарных складов, Акц. о-во Гергарт и Гей, Акц. о-во товарных складов Бринер и Кузнецов и Акц. о-во Одесских товарных складов. Предоставление о-вам товарных складов права ссудной, транспортной, страховой и комиссионной операции, несомненно отвечало и интересам товарладельцев, которые при этом без значительных хлопот и непропорциональной траты времени получили возможность пользоваться услугами складов, как по доставке товара с места его производства в центральные пункты сбыта, так и по хранению его, а равно по получению под товар ссуды и присканию покупателя, не говоря уже о том, что совокупное про-

производство всех этих операций одним предприятием, несомненно способствует существенному понижению общей суммы издержек, сопряженной с каждой операцией в отдельности по различным учреждениям. При разрешении уставов предприятий по товарным складам с добавочными операциями, требовалось, однако, чтобы для ведения товаро-складочной операции выделялась особая часть основного капитала предприятия, а также выделялась и из запасного капитала отдельная доля для обеспечения означенной операции. Далее счетоводство и отчетность по операции товарных складов подлежали ведению отдельно от прочих операций. Что касается страховых операций, то для обеспечения их также выделялась особая часть капитала (не менее 500 тыс. руб. для каждой страховой операции). В отношении ссудной, транспортной и коммиссионной операций, в виде общего правила предъявлялось требование о ведении означенных операций на особые выделенные для каждой из них капиталы, с отдельными счетоводством и отчетностью.

В настоящее время в правовом отношении организации, имеющие склады общего пользования: Госсклад, о-во Транспорт и коммерческие агентства жел. дор. обладают всеми правами прежних о-в, имевшие товаро-складочные и транспортные операции. Остается пожелать, чтобы и в техническом отношении они не уступали прежним организациям этого рода, причем для правильной оценки их деятельности было бы совершенно не лишним деление оборотных средств и отчетности по роду производимых операций, так как этим путем легче всего устанавливаются дефекты в ведении отдельных операций.

Кооперативные склады.

При распределении товаров потребительского значения, кооперативные склады имеют ныне доминирующее значение в общем торговом обороте страны. Достаточно сказать, что свыше 1000 оптовых складов Центросоюза, губсоюзов и райсоюзов опираются почти на 40.000 розничных магазинов, и из общей цифры железнодорожной товарной номенклатуры в 4950 номеров, чрез склады потребительской кооперации проходит не менее половины этой номенклатуры. В настоящее время потребительская кооперация берет уже 20% общей продукции государственных фабрик и заводов по товарам потребительского значения. Месячный оборот одного Центросоюза равняется 15 миллионам рублей (за июль мес. тек. года 14,4 милл. руб.). Кроме фабрикатов государственной промышленности, кооперация в массовых количествах распространяет сельскохозяйственные и кустарные товары, а также часть и заграничные. Ее значение, как основного распределителя товаров среди населения будет, конечно, все более и более возрастать, за счет уменьшения торговой деятельности частных лиц и отчасти госпромышленности.

Деятельность потребительской кооперации показательна в том отношении, что она, являясь гибким и всеобъемлющим аппаратом, в то же время, что сейчас особенно важно, является и недорогим аппаратом. К середине текущего года расход Центросоюза по отношению к обороту был доведен уже до 4,13% на рубль проданного товара, что является невысокой цифрой, близко подходящей к дореволюционным накладным расходам Центросоюза. (В 1915 г. расходы Центросоюза выражались в 2,94% к обороту, и в 1916 г. — 3,38%). У нас не имеется

выделенных накладных расходов Центросоюза за текущий год специально по складским операциям, но исходя из общей цифры накладного расхода,—складские не должны превышать 5%. Для текущего момента при многих повышенных расходах, на понижение которых отдельные предприятия влиять не могут, эксплуатация складов при 5% расхода должна считаться поставленной экономно.

Расходы Центросоюза за шестилетие 1911—1916 г. по складской операции выражались следующими цифрами:

	в % к обороту.
1911	3,0
1912	3,3
1913	3,5
1914	3,6
1915	3,6
1916	2,9

К каждой из приведенных цифр нужно прибавить 1% общих расходов, которые при подсчете складских расходов не калькулировались, а принимались в расчет только специфически складские расходы. Таким образом, в довоенное время складская работа обходилась Центросоюзу около 4%. Если в настоящее время те же расходы составляют 5%, следует признать, что ныне складская работа обходится Центросоюзу еще дешевле, чем в довоенное время, принимая во внимание многие расходы, не зависящие от организации предприятия, которые несут ныне все промышленные и торговые предприятия и которых в таких размерах не знали предприятия довоенного времени. После 1918 г. операционные расходы Центросоюза быстро росли в процентном отношении и только теперь возвращаются к норме.

Если эта работа—нормализации своих торговых и складских операций Центросоюзом уже проделана, то в губсоюзах во многих случаях и до сего времени в этом отношении далеко не все обстоит благополучно и им остается проделать соответствующее исследование своих накладных расходов и организационную работу для их понижения.

Надлежащая постановка складской работы в кооперативных союзах осложнена целым рядом обстоятельств. Во-первых, они имеют дело с большим ассортиментом и преимущественно пищевых товаров, из которых каждый нуждается в специальных условиях хранения. Во-вторых, при настоящем положении рынков и транспорта чрезвычайно трудно без перебоев вести складско-товарное дело. В третьих, кадры складских служащих в общем ниже в техническом отношении таковых же кадров довоенного времени.

Тем не менее, вряд ли подлежит сомнению, что именно кооперативные организации пойдут вперед других по упорядочению своего хозяйства и понижению своих накладных расходов, так как на этом пути у них, во-первых, значительно больший довоенный опыт, и они давно привыкли работать в условиях острой частно-капиталистической конкуренции, какового опыта нет у госпромышленности. Во-вторых, однородность структуры кооперативных организаций и объединение в свои кооперативные центры всегда имело следствием и упрощение организационных задач, так как взаимная помощь—старый принцип кооперации.

Склады сельско-хозяйственных машин и орудий.

В последнее пред войной десятилетие Россия развила громадный спрос на сельско-хозяйственные машины и орудия, который в меньшей части удовлетворялся земскими складами, а в наибольшей части частными складами специальных компаний, повсеместно разветвивших эти склады как в Европейской России, так и в Сибири. В настоящее время в порядке частной инициативы эта область почти не обслуживается. Распространение с.-х. машин и орудий было обычно связано с кредитом, предоставлявшимся крестьянам от 1 до 3 лет, и такое дело было посылно только крупным компаниям (некоторые из них работали на иностранный капитал). Сейчас основная работа по снабжению населения машинами и орудиями ведется государством и существует только ограниченное количество частных складов, преимущественно по продаже отдельных частей к машинам и орудиям. Спрос на машины и орудия, конечно, много ниже довоенного, так как крестьянское хозяйство только что стало оправляться от потрясений последнего десятилетия. Государственный характер торговли с.-х. машинами и орудиями, несомненно сохранится по преимуществу и на будущее время (хотя в данной области более или менее крупное участие примет в дальнейшем и сельско-хозяйственная кооперация, которой вообще предстоит у нас крупное будущее).

В настоящее время для обслуживания данной области создана организация „Госсельсклад“ (Государственные сельско-хозяйственные склады).

В положении о Госсельскладе, утвержденном Госпланом 19 июня 1923 г., его цели формулированы следующим образом:

1. В целях содействия восстановлению и развитию сельского хозяйства и сельско-хозяйственной промышленности путем снабжения земледельческого населения доброкачественными, отвечающими агрономическим требованиям с.-х. машинами, орудиями, сортовыми семенами, удобрениями и проч. средствами сельско-хозяйственного производства, при Наркомземе учреждается, как особое предприятие, действующее на началах хозяйственного расчета „Управление государственных с.-х. складов“.

2. Деятельность Госсельсклада распространяется на всю территорию РСФСР.

3. Госсельскладу предоставляется: а) производить повсеместно, как внутри страны, так и за границей, заготовку и закупку за наличный расчет, в кредит и путем товарообменных операций, сельско-хозяйственных машин и орудий, запасных частей к ним, всякого рода семян, минеральных удобрений, средств борьбы с вредителями и иных необходимых в с.-х. обиходе и промысле предметов, б) производить торговлю всеми перечисленными предметами за наличный расчет, в кредит и в порядке товарообмена, в) производить реализацию продуктов сельско-хозяйственного промысла, г) производить заготовку сырья и экспортных товаров и реализовать их внутри страны или на внешнем рынке, д) хранить и транспортировать принадлежащие ему товары, а также иметь для этой цели собственные транспортные средства, е) учреждать и открывать областные, краевые, районные, губернские и уездные отделения и конторы, склады, агентства и необходимые подсобные предприятия и заведения, а также иметь свои представительства и агентства за границей.

Далее Госсельскладу предоставлено принимать комиссионные поручения и заказы от госорганов, кооперативных и иных организаций, а также давать таковые. Для проработки плана снабжения населения средствами сельско-хозяйственного производства и координирования работы Госсельскладу предоставлено созывать съезды представителей государственных с.-х. складов. Средства Госсельсклада составляют из государственного фонда.

В настоящее время Госсельскладу предстоит принять и объединить деятельность 214 провинциальных сельско-хозяйственных складов, до сего времени находившихся в непосредственном ведении местных управлений Наркомзема. Означенные склады находятся в областных, губернских и более крупных уездных городах и располагают в общей массе громадным с.-х. инвентарем. В дальнейшем Госсельсклад должен выработать нормальную сеть своих с.-х. складов с дальнейшим планомерным ее расширением. Предстоящая область работы этого учреждения почти безгранична, но в первые годы своей деятельности Госсельсклад, будет, конечно, сильно сжат, как своими оборотными средствами, так и пониженной покупательной способностью населения.

Склады торговых и промышленных трестов.

Начиная от Госторга, стоящего во главе торговых трестов, и Текстильного синдиката, занимающего такое же место среди промышленных организаций, все без исключения тресты ведут более или менее обширное складское хозяйство, но до последнего времени оно концентрировалось преимущественно около своих центров и только недавно стало распространяться на периферию.

В первый период своей деятельности тресты работали на периферии или чрез посредство контрагентов, привлекая для этого местные госорганы, а еще чаще чрез посредство частных представительств и частных складов (большой частью на комиссионных началах). В последнее время тресты пересматривают методы своей работы на периферии и все чаще становятся на путь учреждения там собственных контор и складов, кроме тех, для которых удобным распространителем товаров явился местный кооперативный аппарат.

Так, на путь создания собственной сети складов в провинции одним из первых вступил Резинотрест. В настоящее время Резинотрест имеет около 20 областных отделений со складами. Таким образом, Резинотрест приступил к широкому захвату рынка, приближая товар к потребителю путем организации широко разветвленной системы гибкого торгово-складского аппарата. Областные склады треста, обследуя дальние местные районы, открывают затем в них субсклады. Развитие последних имеет большое значение не только в смысле увеличения оборота данного отделения, но и в установлении непосредственных с потребителями связей. Обычно наблюдается, что в то время, как до открытия субсклада обороты соответствующего района выражаются в крайне незначительных цифрах, с открытием таковых обороты поднимаются до 30—50% работы областного отделения, а в некоторых случаях и превышают обороты последнего. В минувшем году 70% всего сбыта Резинотреста приходилось на Москву и только одна треть реализовалась в провинции. В настоящее время с открытием отделений и субскладов это отношение несколько изменилось в сторону более равномерного распределения продаваемых товаров по

периферии, хотя благодаря нахождению в Москве центральных учреждений, снабжающих отсюда свои заводы и предприятия, трудно учесть, какое количество товара остается в Москве и какое уходит в провинцию.

Сольсиндикат имеет областные и базисные склады, широко пользуясь далее аппаратом местных госорганов и кооперации. В целях ликвидации наблюдающейся на местах спекуляции с солью, предполагается в виде опыта организация лабазов и в некоторых крупных селах.

Местные отделения и склады у Чаеуправления имеются в Петрограде, Гомеле, Киеве, Одессе, Самаре и Н.-Новгороде. Предполагается открыть еще ряд отделений со складами в более крупных торгово-промышленных центрах.

Продсиндикат имеет отделения в Петрограде, Харькове, Киеве, Ростове на Дону, Баку, Одессе, Тифлисе, Ташкенте, Н.-Новгороде и Воронеже. Деятельность этих местных отделений за последнее время сильно развилась, и удельный вес их в общей торговле синдиката весьма значителен. За полгода январь—июнь почти половина поступивших в синдикат товаров пропущена чрез отделения. Крупная переброска товара на периферию помогла синдикату изжить весеннюю депрессию рынка и дала возможность стекольно-фарфоровой промышленности работать по восстановительным ценам и расширить сбыт изделий.

Этим же путем пошли и многие другие тресты, причем провинциальные тресты, работающие на периферии и связанные сбытом своей продукции с центральными рынками, в свою очередь открывают склады и конторы в Москве и др. крупных городах.

В указанном направлении складская деятельность трестов несомненно пойдет очень далеко, чем более будут ускоряться условия сбыта.

А. Л.

(Окончание следует).

О подготовке канцелярских работников.

Для рациональной постановки всякого дела, наряду с разработкой усовершенствованных методов работы, необходима соответствующая специальная подготовка работников данного дела, основательное усвоение этих методов, вполне ясное представление не только о размерах и способах производства требующейся от них работы, но, что особенно важно, о целях ее и о значении качества их работы для ее результатов. Очень часто происходит то, что не учитывая—нередко по незнанию—к какому отрицательному результату приводит невыполнение или выполнение не в срок той или иной работы, работник ее выполняет не с должной быстротой и серьезностью.

Делопроизводство, как совокупность действий в процессе обращения бумаг в учреждении, фиксируя прием, движение и выполнение бумаг—три основных этапа обращения их—определяется всем тем, что связано так или иначе с письменным выражением деловых функций учреждения. Оно пронизывает весь организм учреждения, и от правильной системы делопроизводства и соответствующей постановки ее зависит в большой степени продуктивная работа учреждения. Во-первых, вообще затягивание ответов и ненужная переписка в значительной мере обуславливаются недостаточной подготовленностью сотрудников к выполнению ими своих функций.

Отсутствие разработанных руководств (самоучителей) и вообще скудость литературы по делопроизводству исключает возможность для работника канцелярского дела приобрести необходимые специальные знания. Вследствие этого, канцелярское дело характеризуется разнообразным пониманием и произвольным толкованием одних и тех же вопросов в разных местах и разными лицами. А между тем, так необходимы вполне подготовленные компетентные в своей области работники, могущие в любом учреждении, в любой обстановке, ориентироваться и работать не по своему разумению, а в соответствии с требованиями разработанных организационных систем делопроизводства. Сами собою такие работники не появляются, и единственным выходом из положения является создание школ для работников канцелярского дела.

Мысль эта не новая: еще в конце 1919 года, по инициативе профсоюза Совработников, на состоявших в его ведении вечерних курсах по счетоводству, было введено, чуть ли не впервые в Москве и России, преподавание делопроизводства. В течение двух последующих лет было произведено несколько выпусков слушателей,—правда ускоренных и потому со знаниями не вполне достаточными. Нужно принять, однако, во внимание, что по условиям того времени едва грамотный человек мог найти себе службу и при том с выбором—служба искала работника, а не работник службу—и хотя обучение было на курсах бесплатное, однако, удержать посещаемость слушателей до конца курса удалось лишь в 20—25% первоначального числа поступивших. По истечении двух лет, автор этих строк, бывший на указанных курсах первым преподавателем делопроизвод-

ства, должен был прекратить преподавание; однако, начало было положено и практика преподавания делопроизводства в Москве в последующие годы начала постепенно развиваться. Конечно, количество выпущенных слушателей недостаточно для удовлетворения потребности в подготовленных работниках канцелярского дела даже в одной Москве, не говоря уже о провинции.

Таким образом, представляется вполне своевременным поставить вопрос о подготовке канцелярских работников в более широком масштабе,—в размере выпуска в течение года хотя бы трех-четырех сотен работников, с привлечением слушателей и из провинции. И, конечно, инициатива этого дела должна исходить из центра, где имеется больше возможностей для осуществления этой задачи, хотя бы в смысле наличия специалистов по делопроизводству.

Что же нужно давать на таких курсах, с чем ознакомить слушателей; иначе говоря,—по какой программе вести преподавание?

Наша практика показала, что такие курсы должны знакомить слушателя не только с усовершенствованными методами ведения делопроизводства, но и со всеми—применявшимися и применяющимися ныне, с целью выяснения их достоинств и недостатков. При этом, преподавание должно сопровождаться соответствующими письменными и устными упражнениями, а также экскурсиями в различного рода учреждения для наглядного ознакомления с применяющимися в них методами работы. Желательно, вместе с тем, устройство при таких курсах образцовой показательной конторы, где в наглядной конторской обстановке со всеми возможными и существующими техническими достижениями осуществлялись бы практически и все усовершенствованные способы ведения делопроизводства. Мы убеждены, что в самом непродолжительном времени такая образцовая показательная контора приобрела бы всеобщую известность и к ней стекались бы со всех сторон люди, которым практически приходится сталкиваться с существующими недостатками делопроизводства и для которых обучение на курсах по времени, занимаемым постам или местожительству—является невозможным. В этой же конторе, потратив один-два дня, они смогли бы наглядно ознакомиться с образцовой постановкой дела.

Желательно было бы также устройство школы с преподаванием не одного только делопроизводства: потребность в счетных работниках и работниках машинописи и стенографии также очень велика и удовлетворение этой потребности путем создания „Школы Административной Техники“, где преподавались бы все нерасчисленные отрасли знаний, можно только приветствовать.

В заключение, мы позволяем себе привести нашу программу по курсу делопроизводства т. к. полагаем, что она не бесполезна не только преподавателям его, но и тем лицам, которые возьмут на себя задачу составить и издать руководство по делопроизводству, потребность в котором очень ощутительна. Приводимая программа отражает все стороны работы канцелярского дела; прохождение курса по ней длилось в порядке спешности около 1½—2 месяцев: в нормальных условиях длительность всего курса делопроизводства не должна превышать трех—четырех месяцев.

Программа по Делопроизводству.

1. Общие положения и понятия.

Что такое делопроизводство, в чем оно выражается. Значение делопроизводства в жизни учреждения. Корреспонденция (письмоводство). Что такое канцелярия, как она подразделяется. Регистратура, принципы регистрации. Регистратура порядково-хронологическая и карточная. Цель регистрации. Требования по отношению к рациональной постановке делопроизводства. Вопросы, на которые может и должна отвечать канцелярия.

2. Регистрационно-распределительная часть.

а) Прием почты, вскрытие ее, дежурная книга, предварительная разметка и подборание справочного материала; окончательная разметка и сортировка почты. Способы разметки.

б) Входящая журнальная регистрация: входящее письмо (бумага), входящий журнал, входящий штемпель, входящий номер; формы их и журналов; входящие журналы: четные и нечетные, основные и вспомогательные; способы записей; регистрация приложений. Прием и регистрация телефонограмм.

в) Входящая карточная регистрация: основные принципы карточной регистрации; регистрационная карточка индивидуальная и общая, по корреспондентам и по вопросам; формы карточек; способы записей. Карточный штемпель. Преимущества карточной системы при уничтожении (отсутствии) журнальной.

г) Распределение почты: рассылно-контрольная ведомость, форма ее, способы записей, что дает она.

3. Корреспондентская часть.

а) Свойства письма. Внешняя форма. Составные части письма: требования по отношению к деловому письму. Различные виды бумаг: письмо, отношение, препроводительная, справка, удостоверение, мандат, докладная записка и т. д.; формы изложения бумаг.

б) Исполнение бумаг: получение почты в отделах учреждения, подсобная регистрация, разметка, распределение по исполнителям; обработка, заготовление черновика-ответа, отпечатание, подпись, сдача в канцелярию. Сроки выполнения бумаг.

в) Корреспондентская часть — централизованная и децентрализованная.

4. Регистрационно-экспедиционная часть.

а) Исходящая журнальная регистрация: исходящее письмо (бумага), исходящий журнал, номер и штемпель; формы исходящих журналов; принципы параллельных (нескольких) журналов; способы записей. Связка ответа и „основания“. Заверка копий.

б) Экспедиция: выдача на руки, отсылка почтой, телеграфом, рассылными, передача по телефону. Экспедиционные книги: подавательская, телеграфная, рассылная; обратные расписки — городские и почтовые. Формы книг и способы записей.

в) Исходящая карточная регистрация: формы карточек; карточка самостоятельная и комбинированная; способы записей и порядок прохождения бумаг. Порядок применения карточной регистрации при отсутствии журнальной (дневник).

5. Обще-архивная часть.

а) Исполненная бумага. Отметка возврата. Классификация и проверка исполнения бумаг. Дело. Принципы организации архива. Классификация по регистрационным номерам, по корреспондентам, по вопросам (предметам). Применение того или иного принципа. Опись дел; указатель к описи: карточный, алфавитный, по группам. Способы нумерации дел.

б) Учет полученной почты: архивная ведомость; форма и порядок пользования ею; архивный штампель; подложение бумаг в дела; порядок подложения: хронологический и по номерам; скрепление и подшивка бумаг; карточка-расписка. Подложение копий к ответам.

6. Справочно-контрольная часть.

а) Справка предварительная и окончательная. Порядок наведения справок и правила выдачи их.

б) Учет распределенной по учреждению почты и наблюдение за своевременностью исполнения ее: учетно-контрольная ведомость; форма и порядок пользования ею.

в) Учет исходящих писем—требующих ответа; контрольная ведомость запросов и наблюдение за своевременным получением ответов на таковые; формы ведомости и сроки ожидания ответов.

7. Административно-хозяйственная часть.

а) Примерные схемы организации канцелярии; план помещения, оборудование инвентарем, снабжение канцелярскими принадлежностями и бланками.

б) Сметы, инструкции, циркуляры, правила.

в) Согласование делопроизводственного порядка по всему учреждению.

8. Разные замечания.

а) Способы усовершенствования журнальной системы регистрации без замены ее карточной системой. Алфавитный указатель—входящий и исходящий; способы записей; приспособление входящих журналов для регистрации, распределения и контроля почты.

б) Рекомендуемая система делопроизводства для государственных учреждений. Краткое пояснение ее, преимущества и способы осуществления.

в) Графическое изображение движения бумаг по учреждению и канцелярии.

г) Схемы построения общих отделов (управления делами) учреждений.

В порядке изучения данного курса производятся всякого рода письменные работы и упражнения.

Н. Икономов.

Опыт терминологии в делопроизводстве.

Нам пора строить теорию делопроизводства. В этой области прикладных знаний чувствуется острый недостаток твердо установленных определений и теоретических положений. Отсюда постоянное шатание мысли в литературе по делопроизводству, а главное—бесконечные прения по самым элементарным вопросам.

Прежде всего надо разработать терминологию делопроизводства. До сих пор она очень неопределенна, а без терминологии ни одна область человеческих знаний не может быть подвергнута систематической разработке.

Для примера возьмем ряд наиболее употребительных в делопроизводстве терминов—отпуск и копии исходящих бумаг, какая между ними разница? Письмо, отношение, сношение, что правильнее? Наряд, дело, папка, в чем тут различие? Предметная, корреспондентская, номерная и другие системы хранения бумаг, чем отличается одна система от другой? Архив, делопроизводство, текущий архив, хранение бумаг, одно ли это и то же, и можно ли заменить один термин другим? Наконец, что такое делопроизводство в целом, какова связь делопроизводства со структурой учреждения, его администрированием и функциональной работой? На какие основные части делится делопроизводство, сколько их, каковы взаимоотношения этих частей между собой? Все это—вопросы и вопросы, которые остаются до сих пор без определенного ответа. В связи с этим у некоторых делопроизводственников возникает даже сомнение — не рано ли нам вообще строить теорию делопроизводства, достаточно ли у нас опыта и практических знаний для построения этой теории?

Ответом на этот основной вопрос должна послужить настоящая статья, которая даст возможность уяснить насколько мы подготовлены к разработке теории делопроизводства. Мы повторяем все же, что независимо от степени подготовленности отдельных работников, не исключая и автора настоящей статьи, нужно признать, что нам пора приступить к разработке теории делопроизводства или, как теперь принято говорить, документации во всех ее видах, и прежде всего пора установить терминологию и номенклатуру делопроизводственных действий и форм, а также необходимо начать преподавание этой новой для нас организационной дисциплины, как на специальных курсах, так и в соответствующих ВУЗах.

В настоящей статье будут освещены с теоретической точки зрения лишь некоторые формы документации и отдельные стороны делопроизводства. Кстати, некоторые делопроизводственники пытаются заменить термин «делопроизводство» новым термином—«документация», считая последний тождественным с первым. Такую замену нужно признать недоразумением. Понятие делопроизводство шире понятия документации; последняя является составной частью «делопроизводства» и обнимает собой лишь те его моменты, когда делопроизводственные действия выражаются в каких-либо документах, или бумагах вообще, делопроизводство же включает все операции по конкретному оформлению работы в учреждениях, не исключая устных и символических действий. До сих пор в нашей литературе понятие делопроизводства еще не раскрыто во всей его широте, все существующие определения делопроизводства страдают неполнотой и преследуют больше практические, чем теоретические цели.

В настоящей статье нет возможности дать подробный анализ всех терминов и определений в делопроизводстве,—этому вопросу должен быть посвящен самостоятельный большой труд,—поэтому то здесь и не будет дано более подробного определения делопроизводства, но из мыслей, брошенных здесь „кстати“, ясно, что раскрытие понятия делопроизводства вполне возможно и доступно нашим силам. Надо только этим заняться вплотную.

То же самое можно сказать и о других терминах, например, *сношение*, *отношение* и *письмо*.

Термин—„сношение“ взят из «Положения о письмоводстве и делопроизводстве в военном ведомстве» (ст. 5), где он служил для обозначения всякой переписки между отдельными учреждениями, «независимо от должностей и чинов, в которых находятся переписывающиеся». Этим составители «Положения» хотели подчеркнуть одинаковое значение переписки государственных учреждений, и поэтому термином *сношение* заменили ранее существовавший термин *отношение*, который, по мнению составителей, заключал в себе указание «на старшинство в служебном положении переписывающихся». Таким образом, с 1911 года *сношение* заменяет собой два ранее существовавшие термина: донесение—низшего учреждения высшему, и отношение высшего—низшему. Замечательно то, что до последнего времени термин „отношение“ служил для обозначения всякой переписки между учреждениями «независимо от должностей и чинов, в которых находятся переписывающиеся», а „сношение“ почти совсем не употребляется и, как термин делопроизводства, его можно совершенно игнорировать.

Но зато с 1921 года в связи с НЭП появляется новый термин — *письмо* для обозначения переписки государственных учреждений, и здесь важно установить, какая разница между *отношением* и *письмом*, как бумаг исходящих из государственных учреждений и в чем особенность каждого вида этих бумаг.

Прежде всего, конечно, приходится обратиться к форме этих бумаг, но к сожалению, здесь не удастся установить каких-либо особенностей, так как вообще форма бумаг нашим законодательством не регламентирована, и теперь письма и отношения имеют одинаковую форму. Раньше письмо начиналось обращением к адресату с определенной формулы «Милостивый Государь» и т. п. и заканчивалось какой-нибудь общепринятой формулой вежливости «с совершенным почтением» и т. п.; по этим внешним признакам можно было бы отчасти и установить разницу между письмом и отношением, которое исключало все эти формулы, но теперь, как было указано, письма по своей форме одинаковы с отношениями, и по этому признаку нет возможности установить разницу между ними.

Если обратиться к бланкам писем и отношений, то и тут не удастся установить единообразия для учреждений. Конечно, можно указать на некоторые особенности в бланках для писем и в бланках для отношений, но все эти признаки условны и ни для кого не обязательны. Например, бланк для отношений готовится размером в $\frac{1}{4}$ или $\frac{1}{8}$ писчего листа с небольшим штампом учреждения в левом верхнем углу (бланк казенного формата со штампом казенного образца); бланк для писем готовится размером в $\frac{3}{8}$ писчего листа со штампом учреждения сверху во всю ширину бланка (бланк коммерческого формата со штампом коммерческого образца) но, повторяем, все это условно и в практической жизни очень часто можно видеть письмо на казенном бланке и отношение на коммерческом бланке.

Чтобы установить особенности письма и отношения, нужно обратиться к содержанию того и другого и здесь искать необходимых признаков для определения этих терминов. В этом отношении возможны два случая: *первый случай*, когда одно учреждение обращается с бумагой к другому учреждению или лицу, как

термин дело, в других—наряд или папка; таким образом, в пользовании этими терминами в учреждениях нет определенности и ясности, которую сюда следует внести.

С этой целью необходимо рассмотреть все признаки, служащие основанием для организации хранения бумаг в учреждениях.

Признаки эти следующие:

1. *Наименование бумаг*, подлежащих хранению, например, циркуляры, приказы, протоколы и т. п.

2. *Наименование корреспондента*, т. е. лица (физического или юридического), которому адресованы, или от которого получены бумаги, например: Абд. О-во «Хлебопродукт», Т-во Иванов и Ко, И. П. Прозоров и т. п.

3. *Наименование объекта переписки*, т. е. бумаги, касающиеся одного и того же вопроса, например о штатах, о пайках, о шестстве и т. п.

4. *Наименование автора*,¹⁾ т. е. лица (физического или юридического) которое явилось первоначальной причиной или непосредственным виновником возникновения переписки, хотя бы сам он в ней и не принимал участия, например: о Сельско-Хозяйственной Выставке, об Орловской конторе «ЦТО».

Нетрудно заметить, что этот признак является вариантом предыдущего. 3-го, где объектом переписки может быть всякий предмет, одушевленный, неодушевленный, абстрактный, конкретный и т. д., а признак 4-й обнимает собой те бумаги, в котором объектом переписки является лицо физическое или юридическое; последний признак—наименование автора встречается в практике всегда вместе с наименованием предмета переписки.

Чаще всего один из этих признаков кладется в основание хранения бумаг, но иногда для этой цели служат несколько из вышеуказанных признаков в той или иной комбинации их, в зависимости от характера работы учреждения. Но этим признакам бумаги объединяются в связку и под особым названием, содержащим признаки, принятые за основание, хранятся в особой обложке.

В зависимости от той или иной комбинации признаков связка бумаг получает название: *наряд, папка, дело*.

Нарядом называется связка бумаг, объединенных по первому признаку, т. е. их канцелярским наименованиям, независимо от корреспондента и объекта переписки. К этому наименованию бумаг иногда присоединяются и другие признаки, корреспондент, объект переписки и даже автор, например: циркуляры ВСНХ; циркуляры ВСНХ о командировках; циркуляры ВСНХ о командировках согласно постановления ЦТО, но все эти другие признаки рассматриваются, как видовое отличие наименования бумаг и не изменяют значения термина—наряд.

Следовательно, под нарядом нужно понимать всякую связку, где единство наименования бумаг является единственным определяющим признаком для хранения их в учреждении.

Папкой называется связка бумаг, объединенных или по второму признаку, т. е. наименованиям корреспондента, независимо от объекта переписки, или же по третьему признаку, т. е. наименованиям объекта переписки, независимо от коррес-

¹⁾ Термин „автор“ берется здесь в буквальном значении, которое он имеет во французском языке celui qui cause la chose; автор случайно может совпадать с корреспондентом, который является всегда субъектом переписки, но этого совпадения может и не быть. В делах личного состава автор и корреспондент всегда совпадают.

кондента, которому послана или от которого получена бумага. Таким образом, в одной папке могут быть бумаги только одного корреспондента, касающиеся разных предметов; или же бумаги, касающиеся одного предмета от разных или разным корреспондентам. Следовательно, под папкой нужно понимать всякую связь бумаг, объединенных единством корреспондента, или же единством объекта переписки.

Но во всех случаях, как для *наряда*, так и для *папки* определяющим признаком для хранения бумаг является один из вышеуказанных, т. е. или наименование бумаг или наименование корреспондента, или наименование предмета переписки (предмета, а не лица).

Что касается термина *дело*, то для него определяющим моментом в связи бумаг являются всегда два признака, вместе взятых, из коих один—наименование предмета переписки (пр. 3) и второй—это лицо (физическое или юридическое), связанное с предметом переписки (пр. 2 или 4), независимо от того является ли оно субъектом переписки (корреспондентом) или же объектом переписки (автор). Иногда корреспондент и автор (субъект и объект переписки) могут совпадать, например, в делах личного состава, где каждое отдельное личное дело сотрудника содержит всю переписку ему адресованную и от него полученную, а также его касающуюся от других и другим корреспондентам; но такое совпадение необязательно, достаточно, если к признаку 3-му—наименование предмета переписки—присоединен второй признак, обозначающий лицо в смысле корреспондента или автора, причем последний т. е. автор, как было сказано, связан с предметом переписки, чего нельзя сказать о корреспонденте.

На основании всего вышесказанного под *делом* нужно понимать *связку бумаг, объединенных двумя признаками, из коих один всегда есть наименование объекта переписки, как предмета (но не лица) одушевленного, неодушевленного и т. п., и второй—лица (физического или юридического), независимо от того является ли оно субъектом-корреспондентом, или объектом автором переписки.*

«Различие между «делом» и «папкой» не только внешнее, но и внутреннее; иногда от поступления или непоступления какой либо бумаги в «дело» меняется судьба и движение всего дела, кроме того, независимо от отдельных бумаг, входящих в состав дела. последнее имеет самостоятельное существование и движение в учреждении. Совсем иное дело «папка»: «все входящие в состав папки бумаги не оказывают друг на друга никакого влияния, каждая из них существует самостоятельно и имеет свое движение в учреждении, а сама папка, как целое, не имеет никакого движения в учреждении и служит лишь определенным местом для хранения однородных бумаг»¹⁾.

Несмотря на то, что термин *наряд* в гражданские учреждения перешел из военных, «Положение о письмоводстве и делопроизводстве в военном ведомстве» не знает этого термина и для всех видов связей бумаг употребляет термин «дело».

Можно было бы, пожалуй, по примеру составителей «Положения» ограничиться каким-либо одним термином для обозначения всех связей с бумагами в учреждениях, а не создавать для каждого вида хранения бумаг текущей переписки особого наименования; но нельзя забывать, что со времени издания «Положения» прошло 12 лет, за это время многое изменилось, жизнь неудержимо рвется вперед, и это устремление жизни сопровождается в своем движении дифференциацией сил, идущих по разным направлениям; дифференциации сил соответствует и дифференциация их наименований, чтобы легче было ориентироваться в составляющих силах для отыскания

¹⁾ М. Рафимов. «Система делопроизводства в государственных учреждениях». Издание ВСНХ. 1919 г.

их равнодействующей, организующей жизнь современных учреждений, поэтому целесообразное увеличение количества терминов в делопроизводстве, поскольку эти термины уже приняты в практике учреждений, не представляет опасности; развитие терминов всегда признается за развитие науки, согласно афоризму *la science n'est qu'un langage bien fait* (наука это только усовершенствованный язык), и поскольку термины уже существуют и применяются на практике, постольку необходимо находить для них соответствующее место в делопроизводственной науке, которую, еще раз повторяем, надо и пора создавать.

Р. Майзельс-Рафимов.

Об архиве.

Одну из наиболее забытых печатью областей делопроизводства представляет собою архив, а между тем существование его вызывается такого же рода необходимостью и даже более, чем существование регистратуры, экспедиции, справочного бюро и др. частей делопроизводства. Без регистратуры еще можно было бы при известных условиях обойтись, без архива—никогда, ибо архивом сохраняется тот письменный материал, которым завязываются, возобновляются, продолжают, заканчиваются и вообще осуществляются всякого рода взаимоотношения отдельных лиц и учреждений, нередко имеющие денежно-материальный характер, при котором переписка приобретает наряду с узко коммерческим и юридическое значение.

Помимо этого, хотя и продолжительного, но все же неперевышающего нескольких лет значения архивного материала, архивы учреждений, особенно государственных, имеют нередко и исторически-бытовое значение, в силу чего представляют интерес в течение долгого количества лет.

Этим и объясняется закон, по которому создано специальное архивное ведомство, ведающее архивами всей Республики, и по которому все государственные, кооперативные и профессиональные учреждения обязуются свои архивы, по истечении пятилетней давности, передавать в Государственный Архивный Фонд (декреты Совнаркома от I/VI—1918 г. и от 26/VI—1919 г. и различные ведомственные приказы и постановления).

Что же мы понимаем под архивом, каковы его задачи и способы классификации и хранения дел и вообще архивного материала?

I. Общие положения.

Архивом учреждения (или лица) называется совокупность всего письменного материала, выражающего его деятельность и использованного им в порядке осуществления своих функций: все дела и всякого рода переписка, все печатные издания его, все документы и книги материальной и денежной отчетности, вообще весь отработанный материал печатный и рукописный.

Архивом вместе с тем называют и место хранения этих материалов.

Архив может быть централизован, т. е. быть единым для всего учреждения; может и не быть централизованным, и тогда в каждой части учреждения хранится письменный материал этой части.

При децентрализации архив учреждения, по отношению к текущей работе его отделов и частей подразделяется на текущий и постоянный (окончательный). Текущий архив имеется при каждом отделе и части и составляется из всех видов отработанного письменного материала, не потерявшего значения и нужного для различного рода справок и выяснений в процессе текущей работы. Постоянный

архив находится при общей части учреждения: его составляет письменный материал, поступающий ежегодно из текущих архивов и утративший значение для текущей работы. Текущие архивы называются также местными, а постоянный (один на учреждение)—центральным архивом учреждения.

Из центрального архива весь архивный материал установленной законом пятилетней давности ежегодно передается в Главный Архив Республики.

Целью устройства архива является необходимость пользоваться в течение ряда лет теми или иными справками по делам, и вообще по отработанному материалу, и требования, предъявляемые к архиву, выражаются, с одной стороны, в сохранности архивного материала, и с другой—в таком расположении его, чтобы в наиболее краткий срок времени возможно было получить нужную справку.

II. О классификации архивных материалов.

В целях сохранности материала, архив помещают обычно в одном месте (комната, шкаф) и выдачу дел или бумаг производят с соответствующей записью выдаваемого; в целях возможности быстро отыскать нужную бумагу, книгу или переписку, весь архивный материал классифицируют (располагают) по определенным признакам; денежные документы, представляющие собою материал оправдательный к соответствующим записям по счетным книгам, располагаются обычно в хронологическом порядке по месяцам и годам, по роду операций, по номерам ордеров и т. д.; счетные книги по годам; печатные издания—по годам и по вопросам и т. д.

Переписка всякого рода по различным вопросам и с различными учреждениями, представляющая материал наиболее важный и нужный для справок, классифицируется по отдельным делам и напкам.

Делом называется совокупность бумаг, связанных определенным признаком и выражающих актуальность учреждения вообще или взаимоотношения его с другими лицами и учреждениями. Признаком дела может быть или лицо, учреждение (субъект) или предмет—вопрос переписки (объект) или же оба вместе (субъект и объект); например, дело „Электротрест Центрального района“ имеет признаком лицо (юридическое); дело „о ревизии“—вопрос, дело „о ревизии Электротреста“—и лицо и вопрос; дело „о превышении власти А. Ивановым“—также и лицо и вопрос, причем здесь предметом переписки является действие индивидуума—лица, а лицом (корреспондентом)—соответствующий следственный и административный персонал.

Дела, признаком которых является лицо, носят название дел корреспондентских (по субъектам); вопрос (предмет)—предметных (по объектам), оба признака вместе—индивидуальных (субъект и объект). Под делом данного корреспондента, следовательно, разумеется вся переписка с ним по всем вопросам взаимоотношений; под делом по данному вопросу—вся переписка по данному вопросу со всеми участвующими в ней корреспондентами, а иногда и без них (напр., дело „о сокращении штатов“); под делом индивидуальным—вся переписка с данным корреспондентом по отдельному вопросу или даже с несколькими по поводу действия лиц-индивидуумов (напр. судебное дело „о лице“—откуда и особое еще название этого рода дел—личных).

Бумаги однородного типа, не имеющие характера переписки, как то: циркуляры, распоряжения, приказы, повестки, протоколы и др. — располагаются обычно в хронологическом порядке по их видам, и такого рода совокупность бумаг, не устанавливающая взаимоотношений с лицами и объединенных лишь по признаку однородности, носит название „папки“: папка циркуляров, папка протоколов и т. д.

III. О способах устройства архива.

Способ классификации архивного материала по делам, папкам и т. п. и способ расположения этих последних в том или ином порядке носят название способа устройства архива, а самое построение — типа архива. Существует четыре главных способа (типа) построения архива (см. рис. стр. 135—136): 1) хронологический, 2) корреспондентский (по субъектам), 3) предметный (по вопросам или объектам) и 4) индивидуальный (по субъектам и объектам).

1) Способ хронологический: весь отработанный материал сохраняется в хронологическом порядке вообще или по видам его в регистраторах или бумажных обложках. Этот способ преимущественно применяется при малом объеме архива, когда переписка не велика, или когда она имеет характер кратковременного значения. Этот способ можно применять в тех частях административных учреждений, где письменный материал после его обработки в дальнейшем почти определенно не потребуется; напр., при выдаче видов на жительство — основания к их выдаче — старые виды на жительство, копии метрических выписей и пр. могут храниться по этому способу, ибо в дальнейшем почти не бывает справок по поводу их; этот же способ применяется обычно и в отношении некоторых видов обычного архивного материала: документов денежной и материальной отчетности, протоколов, циркуляров, и т. п.

При этом способе возможно в целях удобства архивный материал располагать по признакам временного характера или по видам материала: по годам, месяцам, по счетным документам, по переписке, по протоколам и т. д. Здесь возможно отделять хранение входящего материала от исходящего, возможно и совместное в строгом хронологическом порядке хранение их. Сдача материалов в постоянный архив при этом способе возможна через короткие промежутки времени: по полугодиям, по месяцам и т. д.

2) Способ корреспондентский (по субъектам): весь отработанный материал подразделяется по его видам, и переписка с каждым корреспондентом выделяется и хранится или в особых бумажных обложках или в стоячем положении в американском шкафу с выдвижными ящиками, с расположением дел по алфавиту названий-корреспондентов; при этом способе, если взаимоотношения с данным корреспондентом определяются перепиской по нескольким разным вопросам, то вся эта переписка хранится в деле данного корреспондента и при большом количестве ее или вопросов может подразделяться внутри одной общей обложки дела на переписки по отдельным вопросам; и в том и в другом случае бумаги располагаются в строгом хронологическом порядке и прикрепляются к своей обложке, если все дело хранится в бумажных обложках, а не в регистраторе, где при разделении дела на части (по вопросам) — каждая часть отделяется от другой прокладкой, а все вместе скрепляется механически.

Этот способ наиболее распространен и применяется главным образом в учреждениях хозяйственно-коммерческого типа, где взаимоотношения с лицами и другими учреждениями носят преимущественно денежно-материальный характер.

Сдача дел и вообще архивного материала в постоянный архив при этом типе архива происходит обычно по истечении операционного года.

3) Способ предметный или по вопросам (по объектам); при этом способе переписка классифицируется по вопросам, и в деле каждого вопроса находится, следовательно, переписка по данному вопросу со всеми участвующими в ней корреспондентами; при большом количестве ее или корреспондентов дело данного вопроса может подразделяться внутри общей обложки на переписки по этому вопросу с каждым отдельным корреспондентом. Хранение осуществляется опять таки или помещением дел в отдельные бумажные обложки, с подшивкой внутри их бумаг, или в американском шкафу в стоячем положении, с расположением дел по алфавиту наименований вопросов.

Этот способ применяется обычно наряду со вторым — корреспондентским; на общее количество дел по корреспондентскому способу приходится в каждом учреждении административного и хозяйственного типа около 5–15% дел по предметному способу. Преимущественно же он применяется в учреждениях научного и законодательного типа, где центр деятельности сосредоточивается на вопросах управления, разграничения и достижений в различных областях науки, а не на конкретных взаимоотношениях денежно-материального или социального характера.

При этом типе архива сдача материала из текущих архивов в постоянный производится обычно по истечении операционного года.

4) Способ индивидуальный (по субъектам и объектам); при этом способе переписка с каждым корреспондентом по каждому из вопросов взаимоотношений с ним или с одним — несколькими по поводу действий лица индивидуума (или группы лиц) хранится отдельно в бумажных обложках или регистраторах или опять таки в американском шкафу вышеуказанным порядком.

Этот способ применяется преимущественно в учреждениях коммерческого и судебного типа (чаще всего) и в административных чистого вида, деятельность коих связана главным образом с взаимоотношениями отдельных лиц или их группы по отдельным вопросам этих взаимоотношений (чаще социальных, чем коммерческих).

Ввиду удобства этот тип архива в последние годы получает вообще широкое распространение, особенно в коммерческих учреждениях и в торговых отделах коммерческо-производственных органов.

Сдача материала из текущих архивов в постоянный при этом способе может производиться немедленно после окончания обработки его.

Классифицированный по тому или иному способу архивный материал может быть подразделен еще более глубоко по признакам и иного характера; так, в первом способе — по времени: по годам, месяцам, иногда и по дням; в других — по группам однородных корреспондентов или вопросов; по географическим признакам — губерниям; по операциям — в коммерческих и финансовых частях; по родам производства — в производственных частях; по функциональным признакам — о продаже, о покупке и т. д.

IV. О задачах архива.

При построении архива необходимо учитывать характер работы и взаимоотношений с другими лицами и учреждениями данного учреждения и в построении стремиться к осуществлению всех требований к нему в условиях данного учреждения.

Полностью эти требования могут быть выражены в следующих представляемых обычно к архиву вопросах:

1) имеется ли дело такого-то корреспондента по такому-то вопросу (или за таким-то номером); если имеется, то где оно; если выдано кому либо, то когда и кому;

2) имеется ли переписка с таким-то учреждением относительно другого по такому-то вопросу, и если да, то где она находится;

3) в каком деле и где именно помещено письмо такого-то корреспондента по такому-то вопросу (или за таким-то номером, или за таким-то вход. номером, или от такого-то числа);

4) имеется ли дело по такому-то вопросу (с одним или несколькими корреспондентами);

5) какого рода имеется переписка с данным корреспондентом вообще (по всем вопросам).

Выдача справок по этим вопросам и составляет одну из целей устройства архива; техника же выдачи справок и быстрота их наведения—составляют задачу рационального устройства его. Правильно построенный архив—тот, где справка по любому из вышеперечисленных вопросов выдается в кратчайший промежуток времени (1—3 минуты).

Поэтому в обычной практике учреждений построение архива осуществляется не исключительно по одному из указанных четырех способов, так как ни один из них в отдельности не может полностью удовлетворить всех требований к архиву; применяется один из них преимущественно, как основной, и кроме того, для той или иной части архива один, два или все три остальные способа, как дополнительные; иначе говоря, построение архива обычно производится по комбинированному способу, с преимущественным, однако, применением одного из четырех указанных выше.

Н. Икономов.

СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ АРХИВА

II - корреспондентский

Н.Н.Р.И.
Дело №152
Офисная Р.И.
начало / 1923.
конца /
на /

по вопросам:
1. О штах
2. О порядке работы
3. Об отчете

Н.Н.Р.И.
Дело №153
Секретарь
начало / 1923.
конца /
на /

по вопросам:
1. Новые учреждения
2. О секретарстве
3. О бюджете

Н.Н.Р.И.
Дело №154
Секретарь
начало / 1923.
конца /
на /

по вопросам:
1. Разный
2. О развитии секретарства
3. О развитии секретарства

III - предметный

Н.Н.Р.И.
Дело №152
Штатное подразделение
начало / 1923.
конца /
на /

по корреспонденции:
1. Секретарь Р.И.
2. Секретарь Р.И.
3. Секретарь Р.И.

Н.Н.Р.И.
Дело №158
О работе
начало / 1923.
конца /
на /

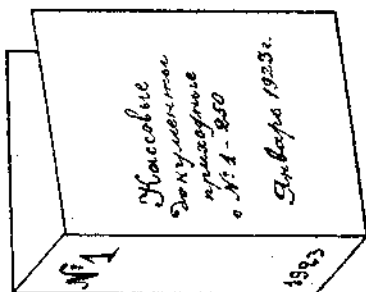
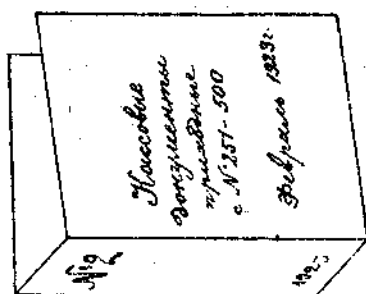
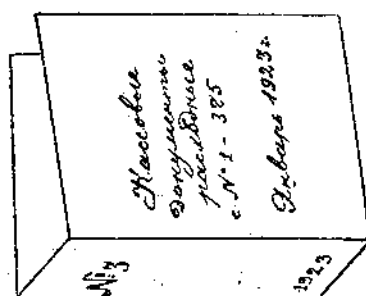
по корреспонденции:
1. Хозяйственная Р.И.
2. Инженер Р.И.
3. Секретарь Р.И.

Н.Н.Р.И.
Дело №159
О развитии
начало / 1923.
конца /
на /

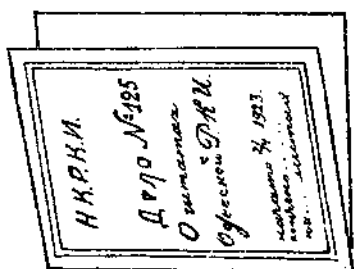
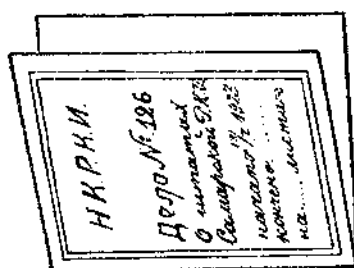
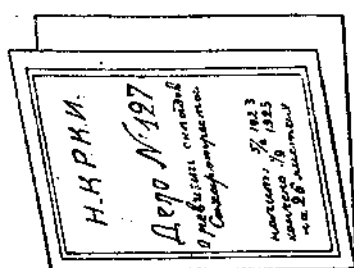
по корреспонденции:
1. Секретарь Р.И.
2. Секретарь Р.И.
3. Секретарь Р.И.

СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ АРХИВА

I-хронологический



II-индивидуальный



Какой нужен баланс и отчет для публичной отчетности.

В номере 1 (4) журнала „Вопросы организации и управления“ за 1923 г. помещена весьма современная и обстоятельная статья тов. Вайденгаммера „О публичной отчетности“, в которой автор совершенно правильно и ясно отмечает всю важность и необходимость единообразного, ясного и правдивого баланса для выявления хозяйственного положения, жизнеспособности и видов к развитию как отдельных предприятий, так и всего народного хозяйства в целом.

Действительно только однородная структура балансов отдельных хозяйственных единиц, обязательная для всех, может обеспечить правильную сводку всех балансов для получения общей картины государственного хозяйства и экономического положения страны.

Произвольность в группировке статей баланса не должна иметь места. Группировка должна быть систематической и вытекающей из самой сути дела и в то же время пригодной для принятия в свои рамки всех статей, обрисовывающих положение дела, как бы разнообразны они ни были.

К сожалению, приведенная в статье форма баланса, устанавливаемая Институтом публичной отчетности как обязательная, далеко не удовлетворяет тем требованиям, соблюдение которых необходимо для обеспечения полной ясности отдельных балансов и возможности их сводки.

Прежде всего бросается в глаза отсутствие системы в расположении статей и их случайный характер. Так например, в активе указан счет рабочих и служащих, тогда как обычно этот счет является пассивным.

Помимо этого форма баланса составлена по методу перечисления статей актива и пассива без внутренней между ними связи, что в целях нормализации форм нельзя считать рациональным, так как совершенно невозможно предусмотреть и перечислить все то, что может и должно войти в баланс отдельных предприятий.

Если же на приведенный в форме перечень статей смотреть лишь как на примерный, то невозможно обеспечить единообразное построение балансов отдельных предприятий и, следовательно, их сравнимость и возможность сводки.

Всякое нормирование наименования счетов и статей, входящих в состав баланса, по методу перечисления, должно быть признано вредным и способствующим затемнению и неясности баланса.

Чтобы не прийти к схоластике и не закрыть пути к развитию счетоводства, следует нормировать только принципы и методы построения баланса.

Принципы построения баланса фиксируются в группировке его статей по общим для них признакам и содержанию. Чем логичнее

группировка, тем яснее и показательнее будет баланс. В зависимости от требований, предъявляемых к балансу, группировка может быть различной и более или менее детальной.

Мощность предприятия определяется размером средств, вложенных в его оборудование, и затратами длительного характера, размером денежных и материальных ценностей, обеспечивающих его производственную деятельность и легко реализуемых, а равным образом задолженностью и состоянием расчетов с разными лицами и учреждениями и степенью их срочности, иначе, по выражению автора, ликвидоспособностью.

С другой стороны финансовое положение предприятия находится в зависимости от источника средств, которыми оно обладает. Отношение собственных средств, вложенных в дело на долгий срок, к средствам, легко реализуемым и к привлеченным со стороны в порядке кредита краткосрочного и долгосрочного, должно найти себе отражение в балансе. Изменение и колебание этих отношений служит одним из лучших показателей развития или регресса предприятия.

Поэтому наиболее целесообразной следует считать группировку статей баланса по принципу срочности затрат и изъёмности средств, вложенных в предприятие.

При этой группировке в актив войдут следующие группы:

1. Долгосрочные затраты:
 1. Постройки и сооружения.
 2. Машины и оборудование.
 3. Движимое имущество и обзаведение.
 4. Незаконченные новые постройки.
 5. " " установки.
 6. Капитальные ремонты зданий.
 7. " " оборудования.

Рост статей этой группы характеризует тенденцию предприятия к расширению.

2. Денежные средства и ценности:

1. Касса.
2. Текущие счет.
3. Ценные бумаги.
4. Дивидендные бумаги.

3. Материальные средства:

1. Топливо.
2. Основные материалы.
3. Вспомогат. "
4. Разные
5. Полуфабрикаты.
6. Материалы в производ. процессах.
7. Готовые изделия.
8. Товары.

4. Срочные обязательства:

1. Полученные векселя.
2. Наложённые платежи.
3. Ссуды.
4. Обеспечения.
5. Залоги.

5. Открытые счета:

1. Покупатели.

2. Авансы поставщикам.
3. Разные дебиторы.
4. Подотчетные суммы.
6. Расходы, подлежащие погашению:
 1. Заготовки.
 2. Расходы за будущее время.
7. Результаты.

В рамку этих групп легко может быть включена любая статья актива, какая может встретиться на практике.

Что касается статей пассива, то они могут быть разделены на следующие группы:

1. Собственные средства:
 1. Основной капитал.
 2. Запасный „
 3. Капитал погашения.
 4. Специальные фонды.
2. Долгосрочные обязательства:
 1. Облигационный заем.
 2. Ссуды и займы.
3. Краткосрочные обязательства:
 1. Выданные векселя.
 2. Ученные векселя.
 3. Аккредитивы.
 4. Долг по специальному счету.
4. Открытые счета:
 1. Поставщики.
 2. Авансы покупателей.
 3. Разные кредиторы.
5. Непокрытые суммы:
 1. Налоги за истекшее время.
 2. Неоплаченные расходы.
 3. Доходы за будущее время.
6. Результаты.

В довоенное время балансы предприятий, обязанных публичной отчетностью, всегда сопровождалась счетом прибыли и убытка, или отчетом, но твердых положений и форм для этого не существовало.

Но можно сказать, что счета прибыли и убытка практически представлялись предприятиями с мало развитым счетоводством, а отчеты—теми, в которых счетоводство было поставлено более научно. Действительно, если мы обратимся к счету прибыли и убытка, или, как его называет автор, к счету оборотов, то мы увидим, что в нем каждый расход рассматривается, как убыток, а каждый доход, как прибыль. Не приходится доказывать, что без расхода нет прихода, а следовательно и прибыли. Расход нуждается в анализе, что осуществляется путем сопоставления расходов с поступлениями, как результатом этих расходов.

Предлагаемый нам счет оборота предполагает, что все произведенные за отчетный период расходы будут перенесены на этот счет. Между тем, при более или менее совершенном способе учета, принятом в производственных предприятиях, все расходы ежемесячно распределяются на счета производства, и расходные счета закрываются. Поэтому для счета оборота в текущем учете места не находится. Если

же его вести в порядке выборки, то нет оснований называть его счетом, а следует прилатить более соответствующее наименование—отчета.

Что касается формы отчета, то она менее поддается нормированию, чем форма баланса. Идеальной формой отчета следует признать такую, которая отражала бы в себе производственную структуру предприятия, но такой отчет был бы слишком сложным для тех предприятий, в которых процессы производства сложны и разнообразны. Поэтому, по необходимости, такие отчеты должны быть более или менее сжаты и иметь характер сводного отчета по разным производственным процессам. Но, во всяком случае, производственный отчет должен быть строго отделен от отчета по торговым операциям.

Форма и содержание отчета обуславливаются, предъявляемыми к нему требованиями и определенными заданиями и могут быть крайне разнообразными.

В данном случае названный нами автор предъявляет к отчету следующие требования: „отчет должен выявить картину годового потребления предприятием основного сырья, топлива и других вспомогательных материалов и проч.“ и „дать картину распределения дохода предприятия между трудом и капиталом, а также соотношения между оплатою труда администрации и рабочих“.

Прежде всего посмотрим, соответствует ли этим требованиям приложенная к статье форма счета оборота.

Под рубрикой 6 мы видим расход основного материала, рубрика 7, выпавшая из набора, вероятно, содержит прочие материалы. Но не видно, входят ли в эти две статьи все без исключения материалы, израсходованные предприятием, или же часть их входит в стоимость ремонта и производственные расходы. В последнем случае мы не получим общей картины потребления материалов.

Возьмем теперь статью „заработная плата“. Что в нее входит? Если входит сюда вся заработная плата по предприятию, то что в таком случае входит в статью ремонта? Если только ремонтные материалы, то это будет не стоимость ремонта, а только стоимость ремонтных материалов.

Во всяком случае приведенный счет оборотов требованиям автора не удовлетворяет. Кроме того, в нем смешаны элементы производственных процессов и торговой деятельности.

Попытаемся разрешить поставленную автором задачу и построить отчет на данных им основаниях.

Расходная часть отчета составится из следующих статей:

А. Расход материалов:

1. Для производственных отделов:
 - а) основные материалы,
 - б) полуобработанные изделия,
 - в) полуфабрикаты,
 - г) вспомогательные материалы,
 - д) эксплуатационные материалы,
 - е) ремонтные материалы,
2. Для вспомогательных отделов:
 - а) эксплуатационные материалы,
 - б) ремонтные материалы.
3. По общим расходам:
 - а) разные материалы,
 - б) фураж, в) ремонтные материалы.

Б. Заработная плата рабочих:

1. По производству.
2. По вспомогательным отделам.
3. По ремонту.
4. По общим расходам.

В. Расход топлива:

1. Для котельных.
2. Для производственных процессов.
3. Для хозяйственных надобностей.

Г. Жалованье служащих:

1. По производству.
2. По вспомогательным расходам.
3. По общим расходам.

Д. Разные расходы:

1. Аренда.
2. Проценты на капитал.
3. Отчисления.
4. Налоги.

Е. Погашение:

1. Зданий.
2. Оборудования.

Что касается приходной части, то в нее войдут следующие статьи:

1. Выработка:

1. Полуфабрикатов.
2. Полуобработанных материалов.
3. Готовые изделия.
4. Второй разбор.
5. Брак и отбросы.

Если изделия списываются по своей цене, то отчет по производству балансируется без прибыли или убытка, в противном случае регулируется результатом.

Если нужно учесть результаты торговой деятельности, то может быть составлен отдельный отчет или же тот же отчет может быть дополнен следующими статьями:

По расходу: 1. Остаток готовых изделий от прошлого года. 2. Выработано готовых изделий. 3. Торговые расходы. 4. Разные расходы.

По приходу: 1. Выручено от продажи изделий. 2. Разные поступления. 3. Остаток товаров на нов. отчет. период.

Отчет балансируется результатами.

Эта форма отчета может рассматриваться как примерная. Детализация статей может быть различной, но необходима известная система в их расположении и, точно установленное для каждой из них содержание.

Но тем не менее необходимо отметить, что и эта форма является по существу элементарной, так как для осуществления анализа необходима индивидуальная форма отчета для каждого отдельного предприятия. Лишь по отношению к задачам публичной отчетности она может быть признана достаточной.

Н. Ф. Смирнов.

Идея нормализации в счетоводстве и публичной отчетности торгово-промышленных предприятий.

Вряд ли идея нормализации находит себе еще где либо такое яркое отражение, как в институте публичной отчетности. Поскольку государство ведет надзор и контроль за своими органами; поскольку органы эти все более и более становятся хозяйственными; поскольку, другими словами, государство вынуждено создавать вновь и впервые чисто хозяйственные учреждения, в силу поставленных перед ним историей новых социальных и политических заданий, — постольку ему прежде всего нужна отчетность, ибо в ней отражается вся хозяйственная жизнь предприятия, т. е. хозяйственного органа, ею даются те нормы, на которых основывают свою деятельность его руководители и на основе которых только и возможно развитие и планомерное осуществление этой деятельности. Но то, что является достаточным для отдельного предприятия, чем могут удовлетвориться его руководители, недостаточно для государства, если в порядке надзора оно контролирует деятельность этих руководителей, являющихся отныне агентами государства, обеспечивающими ресурсы для его существования и осуществляющими его высшую социально-экономическую политику. Первым и необходимым условием для осуществления такого надзора и контроля является установление норм, структуры, функций и результатов деятельности предприятий в их хозяйственно-экономической основе. Нормы эти может дать только публичная отчетность при условии единообразия форм ее и методов учета тех ценностей, с которыми предприятие имеет дело и которые оно создает.

Подобно тому, как статистический учет, например, перепись населения, должен быть приурочен к какому либо одному определенному числу месяца, должна быть также к одному сроку приурочена публичная отчетность. Так как наше государство представляет страну аграрную, то бюджетный год ее установлен на осень, а именно 1 октября. К этому же сроку отнесен и срок заключения балансов. Схема балансов и дополняющих их счетов оборота, требуемых устанавливаемыми ныне правилами о публичной отчетности, представляется в следующем виде: (см. ниже форму баланса на 1-ое октября).

Таковы формальные требования. Как известно, пассив баланса состоит из капитала в экономическом значении этого понятия, при этом он распадается на две категории; капитал собственный и капитал чужой, или заемный. В этой последней категории особенно интересно выделить банки, выступающие в том или другом предприятии в роли кредитора. Актив представляет собой тоже капитал, но в техническом смысле. Это то, что получено с пассива, превращено в имущество и пущено в деятельность, т. е. приведено в работу. Капитал этот подразделяется на постоянный и переменный. Кроме того в пассив и актив могут входить некоторые корректуры. Перевес актива

Счет оборота на 1-ое октября..... г.

(Извлечение из отчета за годовой операционный период).

Д Е Б Е Т.

К Р Е Д И Т.

НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЕЙ.

1. Остаток товаров или гот. и несовершенн. изделий в производстве от прошл. года.	1. Выручка (брутто) от продажи товаров за наличные и кредит.
2. Погашение имущества (амортизация):	2. Выручка (брутто) от продажи материалов за наличные и кредит.
а) участв. в производстве (использовав част. оборудован. и зданий) и текущий ремонт,	3. Аренда полученная.
б) непронизводств. (по обслуживанию персонала) и содержание его.	4. Процент „
3. Расход основн. материала в производстве.	5. Комиссия „
4. Расход вспомогательного материала в производстве.	6. Прочие доходы.
5. Расход топлива.	7. Остаток товаров или гот. и несовершенн. изделий в производстве на день зачисления.
6. Расход электрич. энергии (чужого тока).	8. Убыток.
7. Расход на приобретение готовых товаров (в торг. предприятиях).	
8. Заработная плата:	
а) по готовому продукту,	
б) по несовершенн. изделиям.	
9. Оплата служеб.-административн. персонала:	
а) по производству или промыслу,	
б) по правлению.	
10. Общепроизводственные расходы.	
11. Расходы по социальн. обеспечению.	
12. Транспортн. расходы.	
13. Страхование имущества:	
а) производственного,	
б) торгового.	
14. Аренда уплаченная:	
а) за имущество производственное,	
б) за имущество торговое.	
15. Проценты уплаченные.	
16. Комиссия „	
17. Общеторговые расходы.	
18. Скидки.	
19. Налоги и сборы.	
20. Содержание бездейств. фабрик и зав.	
21. Прочие отчисления и расходы.	
22. Прибыль.	

Баланс на 1-ое октября г.

А К Т И В.

П А С С И В.

НА И М Е Н О В А Н И Е С Ч Е Т О В.

I. Естественные богатства.

- 1) Земли, участки под застройками и сооружениями.
- 2) Рудники и недра.
- 3) Сельско-хозяйств. угодья.
- 4) Проч. угодья.

II. Основные затраты.

А. Производственные:

- 1) Строения и сооружения.
- 2) Машины и оборудование.
- 3) Обнавление и др. подсобн. инвентарь.

Б. Непроизводственные (по обслуживанию персонала):

- 1) Строение.
- 2) Проч. имущество.

В. Неоконченные постройки и сооружения и капитальн. ремонт.

III. Оборотные средства.

А. Денежные средства:

- 1) Касса.
- 2) Текущие счета.
- 3) Валюты и девизы.

Б. Ценные бумаги и нап друг. предприятий.

В. Материальные ценности.

- 1) Сырье и вспомогательные материалы.
- 2) Топливо.
- 3) Товары на складах.
- 4) Товары в розничных магазинах.
- 5) Товары, переданные на комиссию.
- 6) Товары и материалы в пути.
- 7) Хозяйственные заготовки.
- 8) Неоконченное производство.

Г. Дебиторы.

- 1) Векселя в портфеле.
- 2) Векселя в учете.
- 3) Векселя на кассо.
- 4) Протестованные векселя.
- 5) Покупатели.
- 6) Иностранные дебиторы.
- 7) Прочие дебиторы.
- 8) Сомнительные долги.
- 9) Подотчетные суммы.

Д. Нереализованные и неоплаченные акции и нап.

IV. Расходы будущего года.

V. Убыток.

I. Собственные капиталы.

- 1) Основной капитал.
- 2) Запасный капитал.
- 3) Специальный капитал.
- 4) Амортизация.

II. Кредиторы.

- 1) Облигационный капитал.
- 2) Долгосрочные ссуды.
- 3) Спец. текущие счета 1).
- 4) Выданные векселя.
- 5) Задолженность по учету векселей.
- 6) Поставщики и продавцы.
- 7) Иностранные кредиторы.
- 8) Прочие кредиторы.

III. Доходы будущего года.

IV. Чистая прибыль.

1) Ценности в залоге:

- а) товары и товарн. документы.
- б) векселя, ценн. бумаги и валюта.

над пассивом дает прибыль. Обратное соотношение — убыток. Отношение прибыли к занятому в предприятии капиталу образует его рентабилитет, а отношение прибыли к собственному капиталу предприятия — его финансовый рентабилитет. Для государственной промышленности имеет исключительное значение общий рентабилитет, потому что она не привлекает частных средств и работает почти исключительно за счет ресурсов казны. Исчисление норм рентабилитета представляется делом первостепенной важности. Это основная цель публичной отчетности. Но она дает и много больше. Она дает возможность установить нормы необходимого размера капитала для того или другого производства, достигающего известной степени технического развития; далее, дает нормы статей пассива и актива, отношения собственного капитала к заемному, а постоянного капитала к переменному; и, наконец, устанавливает нормы соотношения отдельных статей пассива и актива между собою, — так, например, отношение собственного капитала к постоянному и капитала заемного к переменному. Также выясняются и нормы возможных корректур. Баланс однако дает только остатки и представляет собою как бы моментальную фотографию статического состояния предприятия. Публичная отчетность, в целях надзора и выяснения оснований для планирования производства и изыскания способов и средств поднятия его доходности, хочет и должна знать больше этого. Ей нужны обороты предприятия, позволяющие судить о том, что предприятием за его операционный годовой период поглощается и что в него привходит. Этой то цели и служит счет оборота. Именно им устанавливаются нормы-потребного предприятия сырья, топлива, оборотных денежных средств и проч. Счет оборота дает и все основные элементы, входящие в калькуляцию, а калькуляция — это цель и смысл бухгалтерского учета, ибо рентабилитет есть функция себестоимости, производная от постоянной этой последней величины, являющейся минимумом безусловно необходимых условий возможности существования производства.

Что касается материальных требований, которые должны быть предъявлены к отчетности и, в особенности отчетности публичной, то они сводятся к необходимости твердого измерителя для оценки статей баланса, так как ведение учета в условиях падающей валюты совершенно неудовлетворительно. Измеритель этот должен быть положен именно в основание всего учета, а не только внешнего его результата, ибо в противном случае результат таковой будет ложным. В качестве твердого измерителя в настоящее время у нас выдвигаются товарный рубль с одной стороны, и червонец (банкнот) — с другой. Хотя товарный рубль и является твердым измерителем, но выражающие его индексные числа вычисляются по различным системам и друг с другом не совпадают. Весьма сложным вопросом является оценка товара по индексу, в который данный товар не входит. Вычисление индексов происходит еженедельно, а потому ведение ежедневного учета в товарных рублях невозможно, по крайней мере, без переоценок и корректур, что технически чрезвычайно затруднительно и сопряжено с большою затратой усилий и средств. Наконец, цена товарного рубля есть функциональная цена золота, как мирового измерителя ценности, ибо цены даже при падающей валюте являются в конечном счете золотыми ценами, хотя и оторвавшимися от своего основания. В финансовых кругах на этот предмет нет двух точек зрения, — мерилом ценности считается золото, и эта же точка зрения

ныне официально признана Наркомфином. Но у нас нет на рынке золотого обращения и имеющих хождение в качестве денег золотых монет. Золотой фонд наш обеспечивает банкноты Госбанка и банкноты выражают собою золото. Служа циркуляционным средством, средством обмена товаров, внутри страны они не нуждаются в размене, но при платежах по девизам банкнот разменен. Наша девизная политика безусловно золотом обеспечена. Это позволяет считать наш банкнот золотую валюту, или во всяком случае, валютой, равноценной золотой валюте. Практически собственно это одно и то же. В довоенной Австрии так дело всегда и обстояло. Опасность же срыва валюты при катастрофе, — например при войне, — зависит от размера катастрофы. Конечно, подлинное золотое обращение лучше обеспечено в этом смысле, но ведь в последнюю войну и Франция и Англия прекратили размен. Словом, я хочу сказать, что банкнот для нас сейчас подлинный выразитель золотой валюты и является вполне реальной величиной, имеющей хождение на рынке, чего нет у золотого рубля котируемой комиссии.

При условии твердой, общеобязательной формы баланса и червонном измерителе статей его, мы имеем все необходимые данные для нормализации учета и отчетности. Необходимо только обеспечить регулярность и своевременность представления отчетного материала и гарантировать правильность данных отчетности. Опыт уже показал, что несмотря даже на уголовную санкцию публичной отчетности, балансы не только не поступают в срок, но не поступают даже вообще. Выйти из этого положения, повидимому, возможно только путем откомандирования штата бухгалтеров-инструкторов, которые должны быть разосланы на места с целью руководства и отчасти усиления местных бухгалтерских аппаратов. Такого рода мероприятие гарантировало бы публичную отчетность. Возможно, что для осуществления этой цели пришлось бы поставить вопрос об организации специальных курсов по постановке счетоводства в связи с требованиями публичной отчетности. Это основное организационное условие. Далее на очереди будет проверка отчетных данных и методов их собирания и использования для публичной отчетности. Для этого необходим в центре аппарат, состоящий из бухгалтеров-специалистов, на обязанности которых лежало бы производить обследования тех предприятий, которые своей отчетностью или даже своей деятельностью вызывают те или другие сомнения. Если отчетность будет единообразной, приуроченной к общеобязательной схеме баланса, то дело обследований будет упрощено до последней своей возможности, ибо изучение и освоение с индивидуальными особенностями учета и бухгалтерии каждого отдельного предприятия и систем ведения счетоводства каждым отдельным бухгалтером, при этом условии отпадает. При организации института таких ревизоров, необходимо принять во внимание деятельность государственных кредитных аппаратов, в особенности занятых финансированием промышленности из средств народной казны.

В дальнейшем идет разработка собранного материала, а именно вычисление $\% \%$ отношения отдельных статей балансов и счетов оборота к общей их сумме, исчисление рентабилитета каждого подотчетного предприятия и, наконец, распределение отчетного материала по отраслям и видам производства в целях установления норм и средних величин, их обосновывающих.

Юрий Вайденаггер.

Обследования и постановки опытов.

Реорганизация делопроизводства в Центроналоге.

В апреле месяце текущего года Центроналог, по инициативе нескольких ответственных своих работников, вступил в переговоры с Отделом Нормализации при НКРКИ по поводу устройства у себя Опытной Станции. Потребность в этой станции для Центроналога несомненно назрела, принимая во внимание, с одной стороны, очередной ударный характер и порядок его работы, а с другой—то обстоятельство, что практикуемое в Центроналоге делопроизводство по своей арханности и рутинности сложно и громоздко.

Эта потребность была понята наиболее сознательными ответственными работниками Центроналога, ознакомленными с задачами Отдела Нормализации, и в результате последовало открытие Опытной Станции при Центроналоге.

Условия, при которых она открылась были вполне благоприятны, так как сознание дефектов своего делопроизводственного аппарата, вера в научную организацию дела, желание иметь улучшения в Центроналоге—все это сделало рабочую атмосферу Опытной Станции вполне благожелательной.

Приступив к первоначальному ориентировочному обследованию, Опытная Станция нашла делопроизводство и делопроизводственный аппарат Центроналога в состоянии, так сказать, нормальном для любого учреждения,—не худшем и не лучшем, со всеми присущими им недостатками.

Это ориентировочное обследование было начато с ознакомления со структурой и штатами Центроналога, причем выяснилось, что все управление Центроналога разбито на 7 отделов, каждый из них делится на несколько подотделов, всего в количестве 31, подотделы же, в свою очередь, делятся на отделения. Всех служащих Центроналога по штату—460 человек, количество входящих и исходящих бумаг в сутки в среднем нужно считать около 1000 экз. Таким образом, уже по этим общим данным является очевидным, что Центроналог, как по размерам личного состава, так равно и производимой им работе, представляет собой учреждение большого масштаба.

Предпринятое Опытной Станцией изучение делопроизводства, естественно, только ориентировочным быть не могло и потребовало детального обследования, путем устных бесед с сотрудниками, заполнения анкет и, наконец, непосредственного изучения журналов, бумаг и кругооборота последних. Детальное обследование ограничилось двумя наиболее характерными, по мнению Опытной Станции, отделами: Общим и Прямым Налогом. Ввиду того, что незадолго до открытия Опытной Станции, в Центроналоге была создана Комиссия по обследованию делопроизводства, имевшая целью, главным образом, установить причины медленности прохождения бумаг, материалы этого обследования были предоставлены в распоряжение Опытной Станции. По сверке их с материалами, добытыми последней непосредственно при обследовании названных двух отделов, существенной разницы замечено не было, кроме разницы в сроках прохождения бумаг. Но и эта разница оказалась потому, что Опытная Станция оперировала с точными цифрами, данные же Комиссии были взяты „на глаз“. Так как при общей медленности движения бумаг разница в сроке значения не имеет, то Опытная Станция удовлетворилась детальным обследованием двух отделов, произведенным ею в целях проверки данных Комиссии, и найдя, последние правильными, дальнейшее обследование других отделов сочла излишним.

Типичный кругооборот бумаг в Центроналоге следующий: бумага не вскрытой, поступает к пом. заведующего регистратурой, который вскрывает конверт, подобраст

Одна особенность делопроизводства, сильно влияющая не только на срок прохождения бумаг, но и на самую продуктивность и темп работы Центроналога, остановила на себе внимание и потребовала особого детального и тщательного обследования. Эта особенность — почти полное отсутствие инициативы заведующего п/отделом, неясное разграничение компетенции его и управляющего отделом и, обусловленное этими 2-мя причинами, множество докладов. Как указывалось выше, все без исключения входящие бумаги, поступая к заведующему п/отделом, докладываются им управляющему отделом, который накладывает на них резолюции и лишь после этого бумаги вновь возвращаются к заведующему п/отделом, исполняются там с тем, чтобы вновь быть доложенными и подписанными управляющим отделом. Вторым минусом такого порядка является перегруженность управляющих отделами, которые в числе 7, заведут каждый отдельной частью налогового дела СССР и являясь по этому должностными лицами весьма крупного ранга, должны при существующем порядке разбрасываться на мелочи, отвлекаясь от своих прямых обязанностей — руководителей и организаторов отделов, обязанных разрешать лишь дела и вопросы особой важности.

Вместе с тем у заведующих п/отделом этой практикой отнята всякая инициатива: они являются лишь простыми безответственными канцелярскими исполнителями резолюций управляющих отделами в то время как, в сущности, до 75% творческой работы могло-бы быть произведено лично ими, и тем более, что в Центроналоге имеется институт Технических Советников, приуроченный к п/отделам. Так как заведующий п/отделом является узким специалистом дела и подкреплен, помимо этого, специалистом — Техническим Советником, то, естественно, дело от этого ничуть не потеряло бы, а уменьшилось бы количество инстанций и докладов. Но в виду того, что вопрос этот стоит, так сказать, на грани между делопроизводством в узком его смысле и функциональной деятельностью отдельных сотрудников, Опытная Станция произвела детальное и тщательное обследование по этому предмету, прибегнув к анкетному способу опроса п/отделов; причем все заведующие п/отделами в ответах своих признали желательным увеличение их ответственности и компетенции и указали, какого именно рода вопросы относятся по принадлежности к компетенции их, управляющего отделом, начальника управления и наконец НКФ. Разработанные обследования и анкеты и сделав им сводку, Опытная Станция выработала соответствующий проект, вылившийся в отдельную докладную записку; проект вполне благожелательно принят начальствующими лицами Центроналога и находится в данное время в стадии обсуждения.

На этом, однако, работа Опытной Станции по реорганизации делопроизводства не остановилась, ибо для нее важны прежде всего крупные моменты реорганизации, каковыми являются, например, введение карточной системы, уменьшение инстанций прохождения бумаг; детальные же улучшения возможны во всякое время без ломки раз созданного порядка и без перебоев в работе.

Совместно с Отделом Нормализации при НКРКН, была выработана новая система делопроизводства, которая заключается в следующем:

Регистратуры по п/отделам уничтожаются, взамен чего расширяется Центральная Регистратура. Во главе последней стоит ее заведующий с помощником. Все входящие бумаги поступают первоначально к приемщику почты, который вскрывает ее, подбирает и приводит в порядок и ставит на них входящие штампы (форма № 1).

После этого бумага идет к заведующему Регистратурой, который подчеркивает ее суть и настолько вникает в ее содержание, чтобы определить срок исполнения ее, проставляемый им в соответствующем месте штампа, и лицо исполнителя: при первичной — согласно разграничения компетенции отдельных исполнителей, а при ответной — согласно нашего исходящего №, указанного в этой ответной бумаге.

Этот № состоит из порядкового с присоединением к нему с левой стороны 3 условных цифр, обозначающих последовательно отдел, подотдел и исполнителя и являющихся, таким образом, индексом исполнителя.

Форм. 1.

Центроналог.	
пол...../.....	
№.....	Дат.....
Движен. ты.....	
.....	
.....	
.....	
Отв...../.....	
№.....	

Затем бумага идет к «входящему», выписывающему на нее карточку-двойник (форма № 2) и отправляется правильными рейсами курьеров с карточкой к секретарю отдела, дубликат же укладывается в контрольный ящик в алфавитном порядке корреспондентов с надетым на него индикатором (наездником), указывающим день исполнения.

Форма № 2.

№.....	Пон. Вт. Ср. Чтв. Птн. Суб.	Архив.
От.....	№.....	От.....
	В отд.	Спеш- пость.
	Прял.	Отвош. Телегр. Цирк.
		№.....
		На наш
		№.....
Суть:		От...../.....
Движ. и отдел.	Кому.	
	Когда.	
Напомин.	Кому.	
	Когда.	

Получив бумагу, секретарь, согласно проставленного на бумаге индекса, направляет ее по принадлежности, отмечая на карточке и на входящем штампе в графе движения бумаги, кому и когда она передана. Карточка остается у секретари и укладывается им в контрольный ящик, причем дальнейшее ее движение отмечается исполнителями—на штампе, секретарем же—на карточке, но только в том

случае, если бумага передается в другой и/отдел и таким образом секретарю в любой момент известно место нахождения бумаги. При передаче же бумаги из отдела в отдел об этом извещается Центральная Регистратура, которою делается об этом отметка на дубликате карточки.

В случае, если в указанный Регистратурой срок бумага выполнена быть не может, отдел особым извещением просит продлить этот срок, каждый раз мотивируя свою просьбу; при неполучении же в срок такой просьбы Центральная Регистратура посылает напоминание (форма № 3, 4) которое имеет своей целью исключительно

Форм. 3.

Лицевая сторона.

НАПОМИНАНИЕ	
За Вами	
№	от
Суть	
З Р.	

Форм. 4.

Оборотная сторона.

Подчеркнуть и заполнить нужную графу.	Пр.
	1. Ответ дан <u>на машинку</u> и находится у на подпись
	2. Бумага с приложениями передана в Отдел (тому-то) и им принята к дальней- шему исполнению
	3. Бумагу отсрочить на дней. Причина отсрочки:
Сигнатура и подпись	

автоматически, подобно будильнику, отметить наступивший срок, отнюдь не преследуя служебного воздействия. Исполненная и снабженная подписями бумага с копией

ее и карточкой направляется секретарем в Регистратуру, которая проставляет на бумаге исходящий № и отправляет ее в Центральную Экспедицию НКФ, карточку же с копией бумаги, проставив на них №, передает в Контрольно-Справочный стол, где на дубликате карточки делаются окончательные отметки. Дубликат укладывается в ящик по корреспондентам, копия же исходящей бумаги и карточка направляются в текущий архив отдела. В архиве карточка укладывается в ящик по сути, а копия бумаги—по корреспондентам.

При отправке же инициативных бумаг, Центральная Регистратура выписывает исходящую карточку-двойник, действия с которой аналогичны с действиями с входящей карточкой, т. е. карточка вместе с копией направляется в архив, укладывается по срокам, бумага—по корреспондентам, а дубликат остается до получения ответа в контрольно-справочном столе Центральной Регистратуры.

Эта система была доложена делопроизводительной секции Отдела Нормализации НКРКП, была последней принята, а затем в ее основных моментах докладывалась в особом совещании, созванном начальником Центроналога, где также была принята.

Для того, чтобы новая система получила безболезненное осуществление и чтобы ее проведение не отразилось по началу на темпе и ходе работы Центроналога, Опытная Станция признала необходимым выработать подробнейшие инструкции для всех исполнителей, копирующихся так или иначе с нею, причем инструкции составлены так что, чем уже компетенция сотрудника, тем они жестче, и наоборот, чем эта компетенция шире, тем они гибче. Кроме того, принимая во внимание, что всякая система представляет собою ряд сцепляющихся звеньев, Опытная Станция в инструкциях своих преследовала ту цель, чтобы при разрыве одного из звеньев, т. е. при неправильном исполнении своих обязанностей одним из сотрудников, это не отразилось бы на ходе работы.

Вводимая система должна привести к значительной экономии работников.

При положении дела в прошлом, в Регистратурах всех и/отделов было 31 регистратор, и в Общей Регистратуре было занято 8 человек, всего, следовательно, 39. При вводимой же системе штат Регистратуры будет состоять из 12 человек, кроме того создаются должности архивариусов и секретарей отделов—всего 12 человек, так что новая система сократит штат на 15 человек, не только без ущерба для дела, (регистраторы некоторых и/отделов записывают от 7 до 11 бумаг в день)¹ но с большою для него пользою.

Такова в общих чертах намеченная опытной станцией система делопроизводства. Несомненно, как всякое новое дело, она придется не сразу, не сразу завоевать себе доверие, чему есть многочисленные примеры в практике и многочисленные же указания в литературе. Период недоумений, недоверия и даже злорадства и несправедливых обвинений неизбежен, но неизбежно и то, что рано или поздно новый порядок восторжествует. И здесь все зависит от монтажа и инструктирования. Переход от старого к новому должен быть резок, ограничивая «до» от «после», в дальнейшем же возможно углубление и детализация улучшений, которые будут производиться, не оказывая никакого влияния на ход и темп работы, так сказать, на ее ходу.

В заключение следует упомянуть об одной работе, не имеющей непосредственного отношения к прямым заданиям Опытной Станции, но выяснившимся в процессе обследования. Вся исходящая почта Центроналога, составляющего одно из Управлений НКФ, идет через Центральную Регистратуру НКФ, почему в поле зрения Опытной Станции попала и она. При этом выяснилось, что корреспонденция из различных управлений НКФ, отправляемая на имя одного и того же адресата, посылается в Экспедицию каждым из управлений в отдельности в законвертованном виде. Эта практика ведет к громадным непроизводительным расходам. Опытной Станцией был предложен и проведен проект изменения этого порядка, давший прекрасные результаты (об этом см. ниже, Практика „Единого Конверта“).

В заключение несколько слов о методах работы Опытной Станции. Из настоящего беглого наброска можно усмотреть, что путь, ею избранный, есть путь от общего к частностям, от крупного к более мелкому. Это обстоятельство Опытная Станция и отмечает, полагая, что к избранию этого пути она была вынуждена. Повторяем, 7 Отделов, 31 п/отдел, 460 служащих, до 1000 бумаг в день—все это цифры показательные и солидные. Начать работы, идя от мелкого к крупному, изучить и исследовать учреждение столь крупного масштаба, как Центроналог—на все это потребовалось бы громадное количество времени, особенно, если принять во внимание характер работы Центроналога, обнимающего собою все налоговое дело СССР, многогранное и извилистое в своих комбинациях и казусах. К этому следует прибавить сравнительную новизну налогового дела Республики и его очередной ударный порядок, его злободневность. Как естественное следствие—суетность в возможно быстром упорядочении делопроизводства аппарата Центроналога, дабы возможно скорее получить главную и возможно продуктивную работу. Правда, суетность эта Опытной Станции в виде требования не предъявлялась. Еще раз с особым удовлетворением отмечаем, что атмосфера работы сразу установилась предупредительная и благожелательная. Но Опытная Станция понимала, что желание суетности—желание вполне естественное, оправдываемое указанными обстоятельствами и что оно должно быть ею удовлетворено.

Исходя из этого, Опытная Станция попыталась сочетать два непримиримых, в сущности, требования: суетного введения новой системы делопроизводства и детального изучения дела, начиная с мелочей, и остановилась на среднем пути—изучения дела, идя от крупного к мелкому. Изучение деталей возможно продолжить и впредь и оно даст дальнейшее усовершенствование и углубление системы по ходу работы, и четырех же месячный срок об этом изучении не может быть и речи.

М. Бышевская.

Индивидуальная карточная система делопроизводства в НКРКИ.

Первая по времени опытная постановка делопроизводства была произведена Секцией Административной Техники в Общем Управлении НКРКИ еще во второй половине прошлого года; впоследствии Секция расширила свою работу, и в середине текущего года делопроизводство всего НКРКИ было централизовано с единой для всех частей НКРКИ Центральной Регистратурой, но с сохранением в частях своих текущих архивов.

В данное время, по прошествии года, небезинтересно определить результаты этой опытной постановки делопроизводства¹⁾, вылившейся, после различных вызывавшихся практикой изменений, в вполне определенную индивидуальную карточную систему.

Сущность ее сводится к следующему: вся поступающая в адрес НКРКИ и его частей почта принимается в первом этаже в центральном приемнике и оттуда регулярными рейсами через Бюро Связи передается в Центральную Регистратуру. Здесь почта вскрывается, получает входящий штампель (форма № 1) и размечается, при чем в особой верхней графе входящего штампеля указываются индивидуальные для каждой из бумаг сроки исполнения.

Форма № 1.

Н. К. Р. К. И.	Пол.	Вх. №	Дело
	Корр.		
	Отв.	Пол. №	

После разметки, каждая бумага заносится на регистрационную карточку (форма № 2) в двух экземплярах через копируку и тут же одновременно заполняется особая заметка—напоминание (форма № 3).

¹⁾ Подробное описание первоначальной постановки и ее изменений см. Вопросы Организации и Управления № 3 за 1922 г. стр. 125—135.

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА

для входящих бумаг по НКРКИ — 1923 г.

№ корр. ¹		От кого ²	
Дата и № бумаги		Род бумаги	Ответ на иск. №
3	4	5	6
Дата и входящий №			
7	8		
12 Движение бумаги:		Направл. бумаги	Сроки выполнения
Куда		9	10
Когда		11 Суть бумаги:	
13 Когда и кому			
1			
2			
3			
4			
5			
		Дата и № исполнения	№ дела
		14	15
		16	

Форма № 3.

Вх. №

От корр. №

НАПОМИНАНИЕ 2-е

(кому)

Срок исполнения вх. № истек, сообщения о причинах задержки нет.

Просьба принять необходимые меры.

НАПОМИНАНИЕ 1-е

(кому)

Срок исполнения вх. № истек. Просьба сообщить в регистратуру причину задержки.

Через Бюро Связи почта распределяется по частям НКРКИ, при чем все бумаги идут по назначению с своими регистрационными карточками и сдаются без расписок. Дубликаты регистрационных карточек и напоминания, одновременно с распределением почты по частям, поступают из входящей Карточной Регистратуры в Контрольно-Справочное Бюро, где дубликаты раскладываются в клетки особых шкафов по корреспондентам, а напоминания в сроковом ящике по индивидуальным срокам исполнения бумаг.

После исполнения бумаг ответные исходящие бумаги, опять таки через Бюро Связи, поступают в исходящую Карточную Регистратуру вместе с регистрационными карточками бумаг оснований; здесь исходящие бумаги регистрируются по исходящим регистрационным карточкам (форма № 4) в двух экземплярах через копирку.

Форма № 4.

РЕГИСТРАЦИОННАЯ КАРТОЧКА 1923 г. Исходящих бумаг НКРКИ.	Дата	Срок ответа	От	Исх. №
	Корр. №			
	Кому			
	Отв. на вх. №	Род бумаги.	Даты напоминаний.	
			1	2 3
	Суть бумаги			
	Дата и входящий № ответа.		Дело №	

После регистрации оригиналы бумаг поступают в конвертовку и далее в экспедицию для отсылки по назначению; копии бумаг и регистрационные карточки бумаг-оснований и исходящих передаются в Контрольно-Справочное Бюро, где по регистрационным карточкам бумаг-оснований вынимаются из срокового ящика напоминания и эти карточки перекладываются в порядке номеров в ящик исполненных

бумаг, а напоминания после подсчета их уничтожаются; регистрационные карточки исходящих бумаг распределяются в одном экземпляре по клеткам корреспондентского шкафа, вторые экземпляры их при ожидании ответа идут в срокный ящик и раскладываются в порядке сроков ожидания ответа на исходящие от НКРКИ бумаги; когда ответ не ожидается—подкладываются в особый ящик в порядке номеров; копии исходящих бумаг подшиваются в особую папку копий, где они располагаются в хронологическом и номерном порядке.

Контроль за своевременным исполнением бумаг внутри НКРКИ осуществляется при помощи срокного ящика с напоминаниями, при чем по установленному порядку при невозможности исполнить какую либо бумагу в назначенный срок из частей в Центральную Регистратуру делаются соответствующие сообщения об отсрочке (форма № 5), после чего напоминания перекладываются в срокный ящик на новый срок; тот же порядок и при передаче бумаг из одной части в другую (форма № 5—оборотная сторона).

Форма № 5.

В РЕГИСТРАТУРУ		В РЕГИСТРАТУРУ	
сообщение об отсрочке		сообщение о передаче.	
Лицевая сторона.	 сообщает, что вх. №.....	Оборотная сторона.	 сообщает, что вх. №.....
	будет исполнен к.....		передан в.....
	1923 г.		 "..... 1923 г.
	Причина задержки исполнения:		Секретарь:
			
.....		указанный входящий номер при-	
.....		ят.	
Секретарь:		Секретарь:	
" "..... 1923 г.		Секретарь:	

При несоблюдении срока и неполучении сообщения Контрольно-Справочное Бюро направляет в соответствующую часть напоминание № 1 (форма № 3—отрезной талон) и при неполучении на него ответа в течение суток—напоминание № 2 (форма № 3).

Контроль за своевременным получением ответов на исходящие от НКРКИ бумаги осуществляется при помощи срокного ящика с исходящими регистрационными карточками; при неполучении ответа в ожидаемый срок посылается особое письменное извещение по трафаретной форме (форма № 6).

С. С. С. Р.

НАРОДНЫЙ КОМИССАРИАТ
Раб. - Крест. Инспекции.

В

Общее Управление.

Общий Отдел.

НАПОМИНАНИЕ.

„ “ 1923 г.

№

Москва, Ильинка, 21.

Тел. 1-52-76, 2-16-81.

Народный Комиссариат Рабоче-Крестьян-
ской Инспекции предлагает срочно ответить
на отношение от 1923 г. за
№

Начальник Общего Управления

Завед. Общим Отделом

Количественное и процентное соотношение бумаг, исполненных в срок, после срока и неисполненных, устанавливаемое благодаря наличию контроля движения и исполнения бумаг, выражено на прилагаемых контрольных графиках.

Письма иногородние идут обычным порядком — почтамт и др.; на городские наклеиваются особые пакетные талоны-расписки (форма № 7) и они сдаются по назначению своими курьерами.

Форма № 7.

И. К. Р. К. И.

Кому

Исх №№

С курьером

Отправлено „ “ В Ч. М.

РАСПИСКА (писать четко).

Принял „ “ В Ч. М.

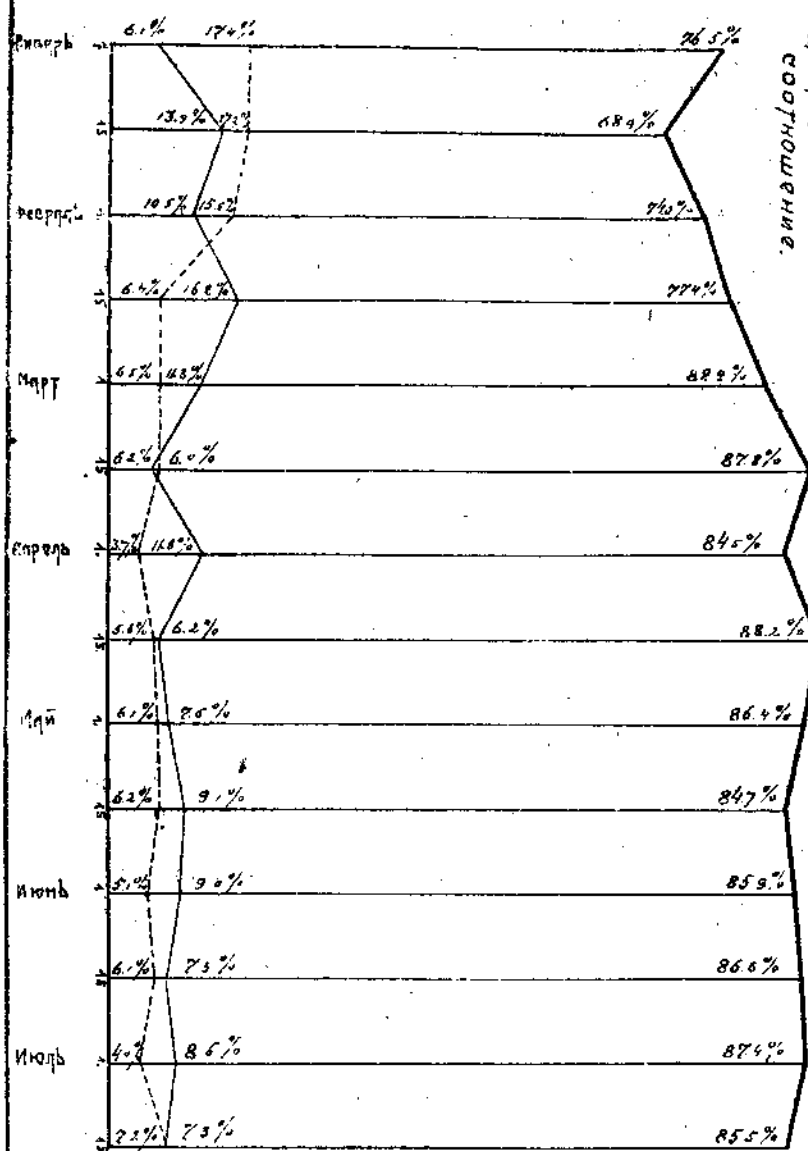
Должность

Фамилия

КОНТРОЛЬНЫЙ ГРАФИК

ИСПОЛНЕНИЯ БУМАГ ПО О.У. НК.Р.КИ — 1925 г.

процентное
соотношение.



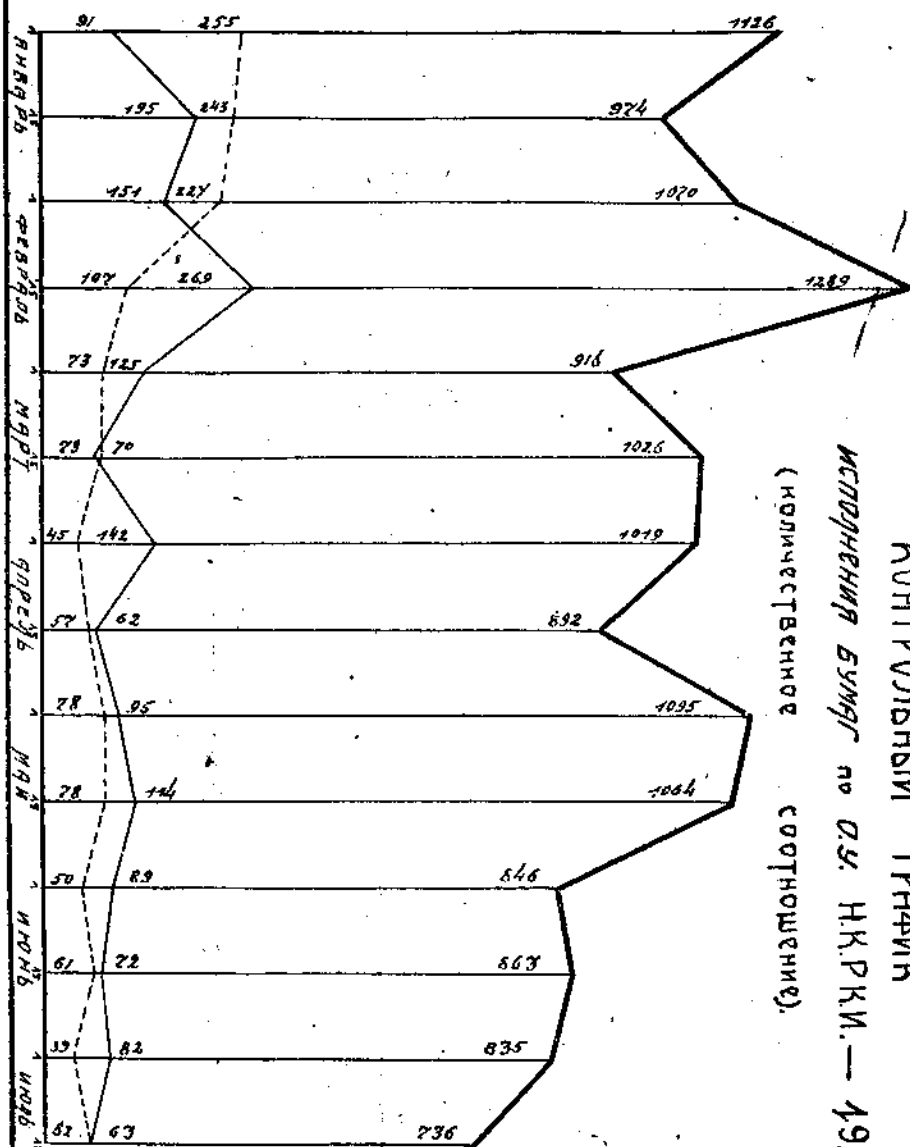
УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

- График бумаг исполненных в срок
- - - " " " после срока
- ... " " неисполненных в отчетный период.

Примечание: Срок исполнения бумаг до 15^{го} февраля был установлен в 7 дн.
" " " после 15^{го} " " " в 5 дн.

КОНТРОЛЬНЫЙ ГРАФИК

исполнения бумаг по О.У. НК.Р.К.И. — 1923 г.
(количественное соотношение)



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ

— График бумаг исполненных в срок
 — " " после срока
 - - - " неисполненных в отчетный 2-й нед. период
 примечание: срок исполнения бумаг до 15-го февраля был установлен в 7 дн.
 " " после 15-го " " в 5 дн.

Внутренняя связь по НКРКИ осуществляется при посредстве Бюро Связи;—это отдельный стол в Центральной Регистратуре, ведающий всем внутренним движением бумаг: приблизительно каждые полчаса все части НКРКИ по всему зданию обходят специальные курьеры и забирают в особых папках все отсылаемые из частей бумаги, оставляя в частях одновременно с этим другие аналогичные папки с бумагами, предназначенными для частей; после каждого обхода папки поступают в Бюро Связи, бумаги из них вынимаются, соответственно перераспределяются и направляются далее по назначению.

Какие же выводы можно сделать по отношению к описанной здесь постановке делопроизводства?—Выводы, без сомнения, благоприятные.

Целью установления той или иной системы делопроизводства является необходимость фиксации всех этапов движения бумаг для определения местонахождения в каждый любой момент любой бумаги, с одной стороны, и с другой—необходимость хранения отработанного письменного материала для пользования им в течение довольно большого промежутка времени; обычными требованиями по отношению к системе делопроизводства являются требования выдачи справок, как со стороны клиентов, так и со стороны своих сотрудников по вопросам приема-движения-исполнения и хранения всех имеющих обращение бумаг.

По отношению к рациональной системе делопроизводства к вышеуказанным требованиям присоединяется еще требование быстроты общего движения бумаг и выдачи всякого рода справок по ним, а также требование доступности системы в чисто материальном отношении ее дешевизны.

Описанная здесь система индивидуальной карточки, с контролем выполнения, Бюро Связи и пр., удовлетворяет всем главным требованиям рациональной системы делопроизводства: все этапы движения бумаг строго фиксируются, справки выдаются легко и быстро, движение бумаг ускорено и отработанный материал сохраняется в порядке, позволяющем его находить, хотя последняя сторона делопроизводства,—архивы—еще недостаточно обработана.

Исключение представляет лишь вопрос материальный, так как индивидуальная карточная система вообще связана с более значительными расходами и поэтому может быть применена лишь в учреждениях крупного масштаба, тщательность и быстрота работы аппарата которых является первым и основным требованием.

Из данного очерка видно, что опыт, начатый в небольшом масштабе, путем практического искания новых путей, постепенно разросся и дал в конечном итоге несомненно благоприятные результаты; в теперешней стадии своего развития, из намеченного слишком год тому назад эскиза, выявилась стройная, удовлетворяющая всем главным требованиям индивидуальная карточная система делопроизводства.

Н. Икономов.

Опытная постановка делопроизводства в ЦУТЕФ'е.

В ряде опытных постановок Секции Административной Техники постановке делопроизводства в Центральном Управлении Телефонных Предприятий НКПиТ (ЦУТЕФ) должно быть отведено особое место, как по характеру самого учреждения, представляющего собою нечто среднее между чисто административным главком и учреждением хозяйственно-коммерческого типа, так и по особенностям проводимой секцией системы.

В самом начале ориентировочного обследования особенно обращало на себя внимание то обстоятельство, что при сравнительно незначительном количестве переписки (в среднем 70 входящих и 40 исходящих в день), при умелом подборе сотрудников, при хорошей в общем (сравнительно со многими другими учреждениями) постановке делопроизводства, существовал большой штат делопроизводственных работников, выполняющих техническую работу. Количество делопроизводственников составляло около 18% общего числа (45) сотрудников и около 22% административного персонала.

Наличие такого количества делопроизводственных работников, помимо децентрализации архива, обусловлено стремлением возглавляющих учреждение установить строгое и постоянное наблюдение за движением бумаг в учреждении и за своевременным их исполнением.

В этих целях особым распоряжением был установлен определенный срок для исполнения бумаг: согласно этому распоряжению, бумаги срочные должны исполняться не позже как на другой день после получения и все остальные в течение 2 суток.

Помимо этого в каждой части были введены особые „контрольные листы“ (обыкновенные тетради), где регистрируется каждая поступающая в часть бумага, при чем отмечается дата ее получения, ее входящий № по журналу общей канцелярии и кому (персонально) бумага передана для исполнения; по исполнению бумаги в соответствующей графе „контрольного листа“ делается об этом отметка (дата и № исходящей). Раз в неделю (в субботу) начальники частей представляют начальникам отделов сведения о неисполненных в срок бумагах, с указанием причин задержки.

Такая система контроля, правильного в своей сущности, обладала тем большим недостатком, что требовала в частях большого числа технических работников или отнимала время на техническую работу у более квалифицированных сотрудников и, вызывая необходимость вторичной регистрации всех бумаг, удлиняла путь прохождения их к исполнителю.

Кроме того в тех частях, личный состав которых состоял всего лишь из 1 человека (часть заготовок Коммерческого Отдела), ведение контрольных листов являлось совершенно излишним, так как сведения о неисполненных в срок бумагах можно было получить, просмотрев папку с бумагами, ожидающими исполнения.

Само собой напрашивалась мысль об освобождении частей от функций контроля и сосредоточении последнего в одном месте, а именно при центральной регистратуре общего отдела, в целях установления однократной регистрации бумаг, так как вторичная их регистрация в частях была связана с существованием в последних „контрольных листов“. Вместе с тем, это должно сократить количество проходимых бумагою инстанций, так как вся поступающая в часть корреспонденция от начальника части направлялась непосредственно к исполнителю.

В этом смысле и был составлен консультантом Секции Административной Техники И. Ю. Петкевичем проект реорганизации делопроизводства по карточной системе, который и был принят Секцией для опытной постановки в ЦУТЕФе.

Основным принципом проекта является регистрация (в смысле учета) не самих входящих и исходящих бумаг, а вновь открывающихся дел, понимая здесь под делом вопрос (или предмет) переписки.

Сущность самой системы в кратких словах состоит в следующем:

Вместо отменяемых входящих и исходящих журналов вводятся одновременно двух родов карточки: „карточка корреспондента“ и „карточка дела“. Каждое лицо или учреждение, с которым ведется переписка, имеет свой „личный“ номер (однажды ему присвоенный) по списку или классификатору и свою „корреспондентскую карточку“, помеченную этим номером, а каждая переписка по одному определенному вопросу имеет свой очередной номер и свою „карточку дела“, которая заводится лишь при получении первичной входящей (т. е. такой, которая не служит ответом на нашу исходящую) или исходящей (т. е. такой, которая не является ответом на ранее нами полученную входящую) бумаги, затрагивающей новый вопрос; для всей же последующей связанной с этим вопросом переписки (входящих и исходящих) особых карточек не требуется и она регистрируется на уже однажды заведенной.

Кроме того каждая полученная или отправленная учреждением бумага регистрируется на „карточке корреспондента“ (имеющей его личный номер) или уже заведенной ранее (если с ним была переписка хотя бы по одному какому либо вопросу), или вновь заводимой для начавшегося дела (переписки), если бумага вообще является первой от него полученной или первой ему посылаемой.

Из номера „корреспондентской карточки“ или, что тоже самое, из личного номера корреспондента и очередного (порядкового) номера переписки с ним и составляется номер дела, который является в то же время номером каждой получаемой или отправляемой по этому делу бумаги. Таким образом, если, например, личный корреспондентский номер Центросоюза по нашему списку 15, а полученная от него (или посланная ему) нами бумага является первичной и открывает 13-й по порядку вопрос для переписки с ним, номер начавшегося дела будет 15/13, который и проставляется как на самой карточке дела, так и на всех последующих входящих и исходящих бумагах по тому же вопросу переписки. Сколько бы ни было получено входящих и отправлено исходящих бумаг, связанных с вопросом (делом); заключающихся в первой исходящей или входящей бумаге, все они будут иметь один и тот же номер дела, который дает возможность по цифре, стоящей до черты, определить, к какому из наших корреспондентов

бумага относится, а по цифре, стоящей после черты, с какой перепиской с этим корреспондентом она связана. Легко заметить, что наличие в номере дела номера корреспондента дает возможность отличить переписку от другой с тем же порядковым номером, но с другим корреспондентом, а номера вопроса—от другой переписки (по другому вопросу) с тем же корреспондентом.

Естественно возникает вопрос, каким образом осуществляется контроль над исполнением бумаг?

Он сосредоточен (как уже было сказано) при центральной регистратуре и ведется при помощи тех же самых регистрационных карточек, из которых одна, а именно карточка дела, заполняется через копиру в 2 экземплярах. При этом возможны два варианта: контроль ведется только в центральной регистратуре, которая наблюдает за исполнением бумаг частью или, помимо этого, и сама часть ведет у себя контроль над исполнением бумаг, передаваемых отдельным сотрудникам (персонально).

В первом случае в часть направляется лишь входящая бумага с указанием в соответствующей графе штампа срока исполнения, а подлинник и дубликат регистрационной „карточки дела“ остаются в центральной регистратуре и подлинник вместе с „корреспондентской карточкой“ кладется в одном из ящиков в порядке номеров корреспондентов, а дубликат—в срокный ящик под то число, к которому бумага должна быть исполнена, и при помощи ее осуществляется сам контроль над исполнением бумаги. Во втором случае для целей контроля служат „корреспондентские карточки“, аналогично расположенные, а дубликат карточки дела идет вместе со входящей бумагой в соответствующую часть, где кладется под срок для контроля над исполнением бумаг у того лица, которому они переданы. Сам контроль ведется независимо от того или иного из описанных вариантов: на каждый день в срокном ящике находятся карточки только неисполненных бумаг, так как при получении исходящей исполнения она проводится по всем трем карточкам, которые кладутся затем в корреспондентский ящик. Наличие в срокном ящике карточек неисполненных своевременно бумаг вызывает необходимость посылки неаккуратной части особой формы напоминания. В небольших учреждениях эти напоминания могут делаться устным путем. Какой бы из двух вариантов контроля ни применялся, он не требует вторичной регистрации бумаг в частях и, с одной стороны, уменьшает количество технических делопроизводственников и освобождает от технической работы сотрудников более высокой квалификации, а с другой стороны, сокращает путь прохождения бумаги от центральной регистратуры к непосредственному исполнителю.

Что касается количества необходимых технических работников при описанной системе регистрации бумаг, то для учреждения, переписка которого выражается в 100 входящих и 80 исходящих бумагах в день, достаточно будет 3 человек: 2 журналистов-регистраторов и 1 архивариуса.

Система эта принята Цутефом, в настоящее время проводится Секцией и вполне оправдывает свое назначение.

П. Попов.

Практика „единого конверта“.

Во время работ по обследованию делопроизводства Центроналога, Опытная Станция последнего натолкнулась на практикующийся способ получения и отправки корреспонденции различных управлений НКФ—центральной экспедицией при последнем.

Практика эта заключается в том, что корреспонденция различных управлений НКФ, адресованная на имя одного и того же адресата, посылается в экспедицию каждым из управлений в отдельности в за-конвертованном виде.

НКФ в данном случае не является исключением, и выше-указанный способ отправки корреспонденции практикуется при аналогичном с НКФ положении, т. е., при постоянстве одних и тех же корреспондентов, если не во всех, то по крайней мере в огромном большинстве наших учреждений.

Объясняется это отчасти тем, что канцелярскому делу у нас все еще очень мало уделяют внимания и смотрят на него, как на нечто весьма незначительное, неважное; отчасти тем, что способ подхода к уничтожению тех или других, даже самых явных недостатков в большинстве случаев основан на простом здравом смысле, что „это плохо и следовало бы изменить“, но как изменить и чем заменить—предоставляется решать каждому, кто заметил эти недочеты или уродливости. Словом, идей усовершенствования административного, структурного и делопроизводственного аппарата у нас много,—этому доказательство—бесконечные реорганизации и перестройки и самого аппарата и его частей, но результаты обычно таковы, что вслед за реорганизацией следует реорганизация реорганизованного и так до бесконечности.

Бывает и так, что самая лучшая идея не получает осуществления, потому что она не имеет фундамента в виде цифр или каких-либо иных конкретных данных, представляя из себя именно голую идею. И когда „идея“ в таком виде преподносится администратору, то последний имеет полное основание сомневаться в ее целесообразности, и она или не получает своего осуществления, или надолго отодвигается, в глубь времени, пока какие-нибудь случайные обстоятельства не извлекут ее на свет. Так, или приблизительно так, было и с идеей реорганизации способа отправки корреспонденции управлениями НКФ.

Еще в мае месяце административным управлением НКФ, по примеру Украины, был выработан проект циркуляра о „едином конверте“. Но этот проект „за маловажностью“ был снят с повестки дня и таким образом не был утвержден, потому что за ним, кроме простого соображения о полезности этого нововведения, ничего не было. А почему и насколько полезно, с чем связано это нововведение—с увеличением ли расхода или его уменьшением, с увеличением ли штата или его сокращением, с увеличением ли скорости прохождения бумаг или ее замедлением—известно не было.

Способы подхода к тем или другим вопросам, связанным с неизбежной реорганизацией или простым изменением существующей практики—у опытных станций иной. В частности в вопросе об изменении практики отправки корреспонденции управлений НКФ, опытная станция Центроналога стала на путь получения точных арифметических цифр.

Для этого были взяты три рабочих дня—19, 20 и 21 июля, и произведен точный подсчет отправленной за это время почты и ее стоимость (ведение книг центральной экспедиции таково, что учет и другие сведения можно получить без всякого труда и в любой момент с точностью до пакета и до копейки).

Выяснилось следующее:

отправлено специальной почтой	286	пакетов	на	сумму	22.359 р.
заказной	307	"	"	"	3.857 р.
простой	535	"	"	"	3.672 р.

Итого почтой 1128 пакетов на сумму 29.888 р.

Те же почтовые книги позволили установить, что всю эту корреспонденцию при системе единого конверта, т. е. при сортировке и конвертовании корреспонденции в центральной экспедиции по одним и тем же адресатам, можно было бы отправить:

специальной почтой	191	пакет	на	сумму	16.890 р.
заказной	207	"	"	"	2.692 р.
простой	253	"	"	"	2.350 р.

Всего . . . 651 пакет на сумму 21.932 р.

Экономия при этих обстоятельствах выразилась бы:
на специальной почте 5.469 р. при экономии конвертов 85 штук.

заказной	1.165 р.	"	"	"	100 "
простой	1.322 р.	"	"	"	282 "

Всего . . . 7.956 р. при экономии конвертов 467 штук.

Экономия же в среднем за день выразилась бы в сумме 2.652 руб.

" " " " " " " пакетов 156 шт.

Если взять 300 рабочих дней, то расход на отpravку корреспонденции всех трех родов выразится в сумме 2.988.800 руб. при 112.800 конвертах.

Если же центральная экспедиция, получив всю эту корреспонденцию от управлений НКФ и, законвертовав, отправила бы сама, то расход за те же 300 раб. дней выразился бы:

корреспонденция 2.193.200 руб.

Конверты 65.100 шт.

Таким образом, экономия в год на одной корреспонденции получилась бы в 795.600 р. по почтовому тарифу, существующему на 19, 20 и 21 июля.

Выражая все вышесказанное таблицей, получаем:

Количество пакетов и расход на отправку корреспонденции по управлениям НКФ в течение 3-х дней.

Род почтовых отправлений.	Количество пакетов.	Стоимость.	Возможность отправлений в пакетах.	При стоимости.	Уменьшение числа пакет.	Экономия.
Специальная почта	286	22359	191	16890	85	5469
Заказная	307	3857	207	2692	100	1165
Простая	535	3672	253	2350	282	1322
Всего	1128	29888	651	21932	467	7956
Средн. за день	376	9963	217	7311	156	2652
В 300 рабочих дней	112800	2988800	65100	2193200	46700	795600

Из вышеприведенной таблицы следует, что при 100 слишком тысячах отправлений и при расходе на это около 3-х триллионов рублей, число отправлений при конвертовке в центральной экспедиции сокращается почти до 50.000, т.е., приблизительно, на 40%, расходы же сокращаются до 800 миллиардов, т.е., около 30%.

Это исчисление касалось лишь уменьшения числа пакетов каждого рода корреспонденции в отдельности (специальной, заказной и простой). Но из обследования центральной экспедиции и изучения подавательских книг Опытной Станции удалось установить, что специальная почта, которая в таблице значится наибольшей статьей расхода, в большинстве случаев не догружена до своего первого предельного веса (100 грамм), который оплачивается в 81 руб. В среднем специальная почта идет с нагрузкой в 46 грамм.

Таким образом, если отправку корреспонденции сосредоточить в одном месте, то имеется возможность почту высшего разряда (специальную) догрузить до ее предельного веса почтой низшего разряда (заказной или простой); при этом положении, во первых, значительно сократятся расходы по отправке заказной корреспонденции, во вторых — значительно усилится и совершенно бесплатно самая доставка на места корреспонденции за счет специальной почты. Учесть экономию, могущую получиться от этого при взятом незначительном сроке наблюдения — представлялось затруднительным; поэтому Опытная Станция воздерживалась от точных выводов, ограничиваясь лишь простым указанием, что значительная экономия будет и от этого.

К этой экономии следует присоединить и 50.000 сэкономленных пакетов, что даст, если считать по 1 рублю пакет — 50.000 рублей. Наконец при централизации конвертовки в каждом из управлений НКФ освобождается сотрудник, занятый конвертированием корреспонденции и написанием адреса. Что касается увеличения для этой работы штата в экспедиции, то обследование метода ее работы и переговоры с заведующим экспедицией указывали, что увеличение штата или вовсе не произойдет, или произойдет весьма

незначительное (не больше 2-х человек), так как вся получаемая почта из управлений НКФ все равно предварительно раскладывается по корреспондентским клеткам шкафа и сплошь и рядом переконвертовывается.

На основании всех этих соображений Опытной Станцией в августе месяце был представлен проект изменения практики управлений НКФ, сводящийся к отправлению всеми управлениями НКФ своей корреспонденции в открытом виде в Центральную Экспедицию. Проект был утвержден и в данное время осуществляется.

Каковы же результаты и не были ли допущены ошибки при теоретическом построении проекта?

Следующие цифры говорят, что ошибка при вычислении действительно получилась, но не в сторону преувеличения экономии, а наоборот. Не зная, каково будет повышение почтового тарифа, Опытная Станция свои цифровые выводы сделала на основании тарифа, существовавшего в дни обследования и изучения, т.-е. 19, 20 и 21 июля, сделав лишь оговорку об этом.

За 1½ месяца предполагалась экономия средств на отправке корреспонденции 99.450 руб.

На самом деле, благодаря повышению тарифа, экономия за 1½ месяца (август и сентябрь) выразилась в сумме 348.686 руб. 50 коп.

То же и в отношении экономии пакетов:

По вычислению Опытной Станцией, экономия в пакетах за 1½ месяца могла бы выразиться в количестве 5.836 шт. На самом деле за те же 1½ месяца экономия выразилась в количестве 17.337 пакетов. При этом нельзя не указать на один весьма любопытный день,—день 22 августа: если бы не был принят проект изменения практики управлений НКФ, всю корреспонденцию пришлось бы отправить в 1333 пакетах при стоимости 102.122 руб. Отправили же ее в 123 (!) пакетах при стоимости 58.703 рубля.

М. Б.

Организация внутригородской почтовой связи.

Уже предварительные обследования в области доставки нашими учреждениями друг другу своей корреспонденции дали указания на чрезвычайно непродуктивную постановку работы по разноске корреспонденции. Для выяснения этого вопроса, НКРКИ было произведено обследование высших госучреждений и наркоматов и были опрошены путем анкет ряд взятых на выборку управлений наркоматов, находящихся вне зданий своих наркоматов, и ряд учреждений Моссовета.

Из рассмотрения полученных данных по наркоматам и высшим госучреждениям, во первых, выяснилось, что почтою НКПочттеля наркоматы почти не пользуются. Из всех наркоматов, почтой пользовались в мае м-це 1923 года лишь четыре, и всего послано почтой, за один месяц, 182 пакета, из общего числа 13.900 пакетов, посланных из наркоматов в наркоматы. Такое бойкотирование почты НКПочттеля указывает или на недостаточно быструю доставку почты последним, не удовлетворяющую поставленным требованиям о скорости доставки, или же на недоверии к этой почте со стороны наших канцелярий, из-за отсутствия расписки в получении пакетов. Обращаясь для выяснения этого вопроса к тому, сколько раз в день отправляется корреспонденция из учреждений, видим, что в 10 наркоматах пакеты с курьерами отправляются один раз в день, в трех — 2 раза в день и лишь в остальных — 3 и чаще раза. В наркоматах, отправляющих почту по одному разу в день, она почти везде отправляется или между 10 и 11 часами, или же между 15 и 16 часами. И в том и в другом случае, почта, отправляемая из одного наркомата в другой, в одном из них обрабатывается лишь на другой день. Из этого ясно, что непользование почтой НКПочттеля, вызывается не боязнью задержки, так как почта, опущенная в почтовый ящик вечером, утром уже попадает к адресату, а объясняется или действительной боязнью пропажи, или же формальной боязнью, отсутствием расписки в „исходящих“. Последнее вероятнее. (Заказной корреспонденцией пользоваться не приходится, так как при малом количестве почтовых отделений, снести в них почту заняло бы столько же времени, сколько доставить ее к адресату). Тут мы наталкиваемся на первую невязку. Если корреспонденция отправляется собственными курьерами, а не через почту, для скорости, то нелепо отправлять курьеров лишь один раз в день, что, как мы выяснили, никаких преимуществ в скорости перед почтой Наркомпочттеля не даст. С другой стороны, если вся армия курьеров содержится лишь для того, чтобы пмечь в разносных книгах расписки, то, конечно, нужно немедленно запретить рассылку

почты курьерами, так как затраченные средства ни в какой мере не оправдывают цели—получения уверенности в доставке, что легко достичь разнообразными путями и при посылке корреспонденции простой почтой. Возникает вопрос, нужны ли вообще курьеры для разноски корреспонденции, и нельзя ли ограничиться общей почтой. Думается, что для 9/10 корреспонденции разноска курьерами совершенно излишня и является ненужной роскошью.

В каких же случаях разноска почты собственными курьерами необходима? Полагаю, что лишь в случаях, требующих экстренности и скорости доставки, превышающей скорость доставки почтой, или же в случаях особой секретности посылаемых бумаг, требующих личного доверия к доставителю. И простая неспешная корреспонденция при сохранении нынешнего порядка рассылки, может быть отправляема с курьерами лишь в том случае, если курьер все равно направляется со снежной почтой в учреждение, куда пакеты адресованы.

Рассматривая число адресатов наркоматской почты, видим, что за малыми исключениями, ежедневно все наркоматы посылают пакеты во все наркоматы и все наркоматы посылают и получают ежедневно почту из высших государственных учреждений (ЦИК, ВЦИК, СТО и пр.). Для разноски этой почты, в высших государственных учреждениях и наркоматах имеется всего 131 курьер. Число курьеров в наркоматах колеблется от 20 в ВСНХ до 2 в Наркомсбозе. Для изучения вопроса о способах обращения почты и для выяснения особенностей каждого способа, изобразим графически нынешнее положение этого вопроса и набросаем схемы возможных улучшенных систем.

Схематически, рейсы, совершаемые курьерами наркоматов с почтой, изображены на чер. 1-ом.

На чертежах для простоты взяты лишь 6 наркоматов. Расстояние между наркоматами считаем для простоты равными между собой и

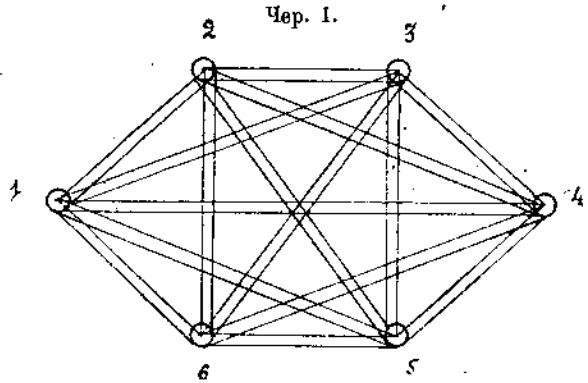
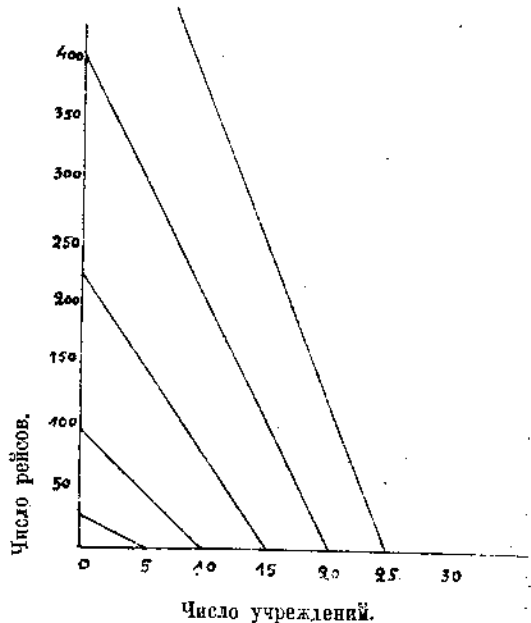


Схема „каждый—каждому“.

Диаграмма 1.

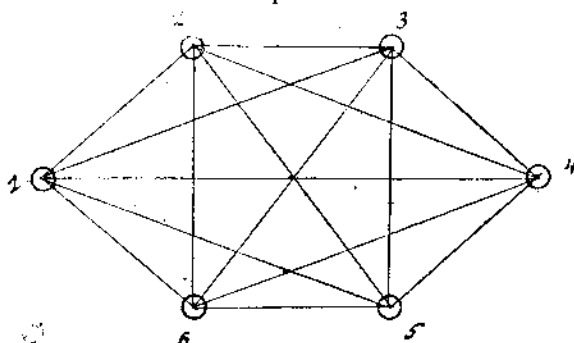
Схема „каждый—каждому“.



равными одному рейсу. По нанесении на графическую схему линий направлений корреспонденции, видим, что в результате получается по две параллельных линии, от каждого наркомата к каждому. При посылке корреспонденции каждым учреждением всем другим общее число рейсов равно $n(n-1)$, где n число учреждений. Всего в нашем случае, при 19 учреждениях, будем иметь $19 \times 18 = 342$ рейса. Из диаграммы 1 видно, что число рейсов, при увеличении числа обменивающихся учреждений, возрастает чрезвычайно быстро. С увеличением числа учреждений, на диаграмме 1, линии все более и более расходятся.

При установлении порядка хождения курьеров (чер. 2-ой), при котором один и тот же курьер из одного из 6 наркоматов, разносит почту по всем наркоматам,

Черт. 2.



- 1 — 2, 3, 4, 5, 6,
- 2 — 3, 4, 5, 6,
- 3 — 4, 5, 6,
- 4 — 5, 6,
- 5 — 6,
- 6 — 0

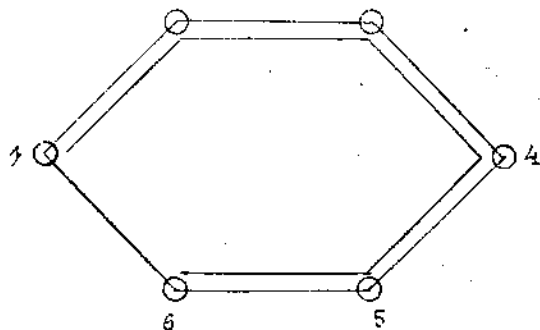
Упрощенная схема „каждый—каждому“.

обозначенным против его номера, и от них забирает почту, адресованную в его наркомат, избегаем параллельных путей следования курьеров и получаем, при сохранении того же эффекта, сокращение числа рейсов на 50% по сравнению с предыдущей схемой.

Однако указанная схема еще очень сложна и далека от идеала.

Мыслимы еще 2 схемы. Круговая схема (черт. 3) и радиальная схема (черт. 4) и их различные сочетания.

Черт. 3.



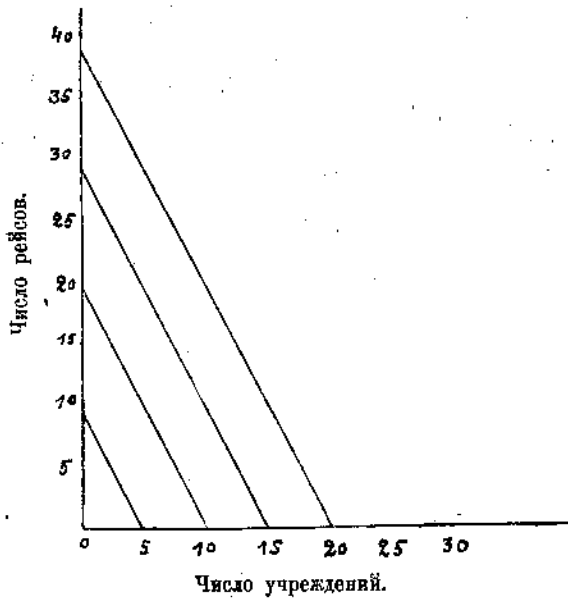
Круговая схема.

Одним обходом кольца, при круговой схеме, однако, ограничиться нельзя, так как, как видно на схеме 3, если начать обход с № 1 — почта из 6-го во 2-ой, 3, 4, 5-ый может попасть лишь вторым обходом. Число рейсов при круговой схеме равно $2n-1$, где n число учреждений (см. диаграмму 3). Обход кольца можно совершать по способу эстафеты, когда один курьер совершает лишь часть пути, передавая на своем конечном пункте сумку с пакетами следующему курьеру и т. д., пока не замкнется кольцо. Радиальная

схема доставки корреспонденции изображена на черт. 4. Вся почта по радиусам доставляется в центр и оттуда по радиусам же расходуется по адресатам.

Диаграмма 3.

Круговая схема.

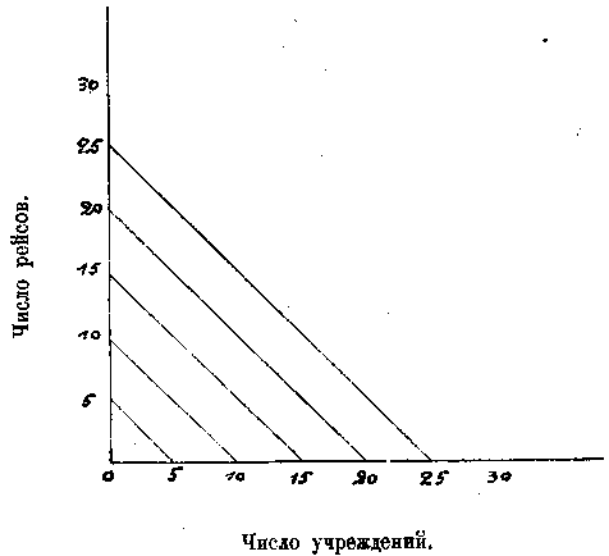
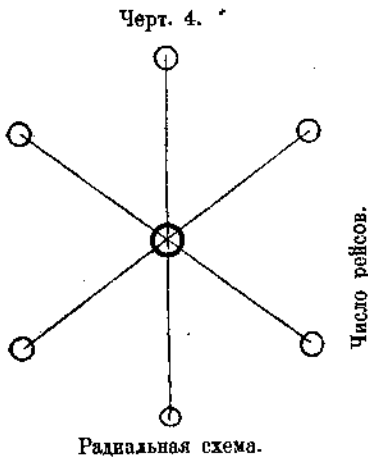


При этой системе, общее число рейсов равно n (см. диагр. 4). Из наркомата в наркомат при радиальной схеме, почта доставляется лишь двумя рейсами, вне зависимости от числа n учреждений. Этим выявляется преимущество радиальной системы. Мы видим что при радиальной схеме в среднем на один наркомат приходится рейсов $\frac{n}{n}$, т. е. один рейс на доставку пакетов, в то время, как при круговой системе приходится

$\frac{2n-1}{n}$ рейсов и при нынешней системе „каждый каждому“ $\frac{n(n-1)}{n} = n-1$ рейсов.

Диаграмма 4.

Радиальная схема.



Все указанные зависимости, выведены для случая, когда каждое учреждение данной группы имеет корреспонденцию для пересылки во все учреждения своей группы. Это имеет место при междуна-

Обменный пункт.



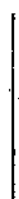
Отдельные учред.



Мотоциклетная связь.



Связь курьером.



Кольцевая связь.



Путь следования отряда.



Сокращенный рейс (от образований округов между данными учреждениями).



Черт. 5.

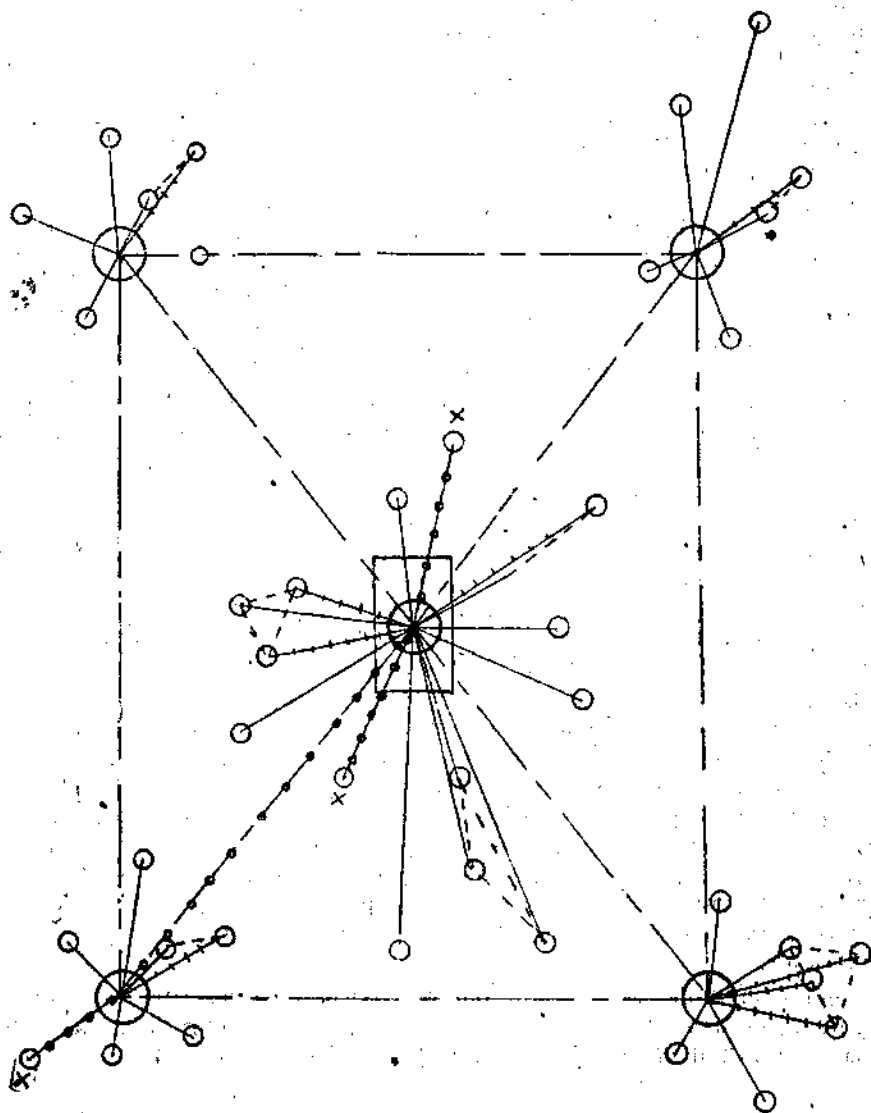


Схема ЦОП.

коматской переписке. Со включением и прочих учреждений г. Москвы в сеть связи, зависимости становятся сложнее и не поддаются точному аналитическому определению. Однако, общий характер направления линий, изображенных на диаграммах 1, 3, 4, остается тот же в виду, того, что во все диаграммы будет вноситься одна и та же поправка.

Работу по реорганизации почтовой связи между учреждениями, предполагается разбить на две очереди. В первую очередь, намечено организовать в центре города и в 4 районах обменные пункты, связанные по радиальной схеме с тяготеющими к ним учреждениями. Отдельные обменные пункты связаны между собой и с центральным пунктом по круговой и радиальной схеме. Во вторую очередь, по оформлению указанной схемы, близ лежащие учреждения решено связывать между собой круговой схемой, сохраняя по одному общему курьеру на группу учреждений, соединенных в одно кольцо. Число входящих в круговую схему учреждений будет зависеть от их территориальной близости и прочих факторов, способствующих или, наоборот, препятствующих их работе с одним курьером.

Привожу схему Центрального Обменного Пункта (ЦОП), организованного на основании приведенных соображений (черт. 5).

Вопрос о том, будет ли почта в обменные пункты сноситься курьерами учреждений, или же за почтой будут приходить курьеры ЦОП, существенного значения не имеет. Вероятно, будет проще и рациональнее пользоваться курьерами учреждений.

Задачей ЦОП явится обмен корреспонденции, приносимой в ЦОП к определенным часам курьерами всех учреждений, между курьерами учреждений, которым почта адресована. Организация ЦОП даст возможность учреждениям ограничиваться одним курьером для внешних сношений, независимо от количества почты и расстояния адресатов, а в дальнейшем и одним курьером на несколько учреждений.

Организация ЦОП, в среднем, должна значительно ускорить доставку почты, так как пакеты будут идти по маршруту — учреждение—ЦОП—учреждение, вместо следования с курьерами по целому ряду попутных и непопутных учреждений, в которые курьеры заходят, разнося почту.

ЦОП предполагается организовать в виде одного центрального отделения, захватывающего весь центр, по Садовому кольцу и 4 районных подотделов, в районах. Для ускорения доставки почты из подотделов, почта из подотделов в центральное отделение и из одного подотдела в другой доставляется мотоциклетами.

В ЦОП почту предполагается обменивать два раза в день. Персонал ЦОП возможно ограничить 1 заведующим, 5-ю заведующими отделениями, по числу отделений, 7-ю сортировщиками и 4—5 мотоциклистами—всего около 18 чел.

В ЦОП, работа по сортировке, приеме и раздаче почты должна происходить в течение одного часа, что вполне возможно. Из районных пунктов, два раза в день отходят мотоциклы, с расчетом развести почту по районным обменным пунктам и из районов в центральное отделение, ко времени прихода в обменные пункты курьеров из учреждений.

Очень важной для четкой работы ЦОП явится выработка схемы быстрой и достаточно действенной регистрации. Для этого выработаны, формы специальных контрольных марок и бланков (см. черт. 6).

Форма № 1.

Контрольная порядковая номерная марка ЦОП

с двумя отрывами.

106	106	106
-----	-----	-----

Форма № 2.

Контроль доставки курьерами почты в ЦОП.

Курьер (Иванов)	Учреждение (НКРКИ).
Отправлена в ЦОП почта с порядковыми номерами от № (106) . . . до № (126) включительно.	
Почту принял приемщик ЦОП (Петров).	

Форма № 3.

Контроль выдачи почты курьеру учреждения.

Отправлена в НКРКИ с курьером почта за № (1075, 10049)
.
.
Курьер (Иванов).

Регистратуры учреждений, при отправлении почты, на пакетах наклеивают порядковые номерные марки ЦОП, с двумя отрывами пронумерованными теми же номерами, что и марки. В регистратуре учреждения отправителя, в контрольный бланк курьера, записываются начальные и конечные номера посылаемой почты. При принятии почты в ЦОП, сортировщик ЦОП, расписывается в бланке курьера и отрывает первый номерной отрыв от марок на пакетах. Отрывы складываются в ЦОП в порядке номеров и служат признаком того, что почта из ЦОП отправлена, но подтверждения в ее получении учреждением еще не получено. По рассортированию почты в ЦОП, пакеты раздаются ожидающим курьерам по принадлежности. При выдаче ЦОПом почты курьерам от курьеров, в доказательство того, что она им сдана, отбирается расписка. По приходе почты в учреждение, в регистратуре учреждения получателя отрываются от марок на пакетах вторые отрывы, штемпелюются и возвращаются со следующим рейсом курьера в ЦОП, служа оправдательным документом в доставлении почты.

Вторые отрывы, по возвращении их из учреждений-получателей в ЦОП, складываются в ЦОП'е к первым отрывам, что является регистрацией исполнения.

По произведенным обследованиям, в наркоматах по разноске почты работает около 130 курьеров и столько же по управлениям наркоматов, расположенным вне зданий наркоматов и по учреждениям Моссовета—всего около 260—300 курьеров. Таким образом, в результате организации ЦОП, уже в первое время можно ожидать сокращения курьеров, приблизительно на 220 ч. Считая в среднем оплату одного курьера равной 3 червонцам, получим экономию от сокращения числа курьеров в 660 червонцев. Считая, что минимальная средняя цифра, расходуемая в день курьерами на разъезды, равна оплате трех трамвайных станций—имеем еще экономию в 120 червонцев в месяц. Вычитая из этой суммы расход по содержанию ЦОП, равный по предварительным предположениям 150 червонцам в месяц, предположительно получаем, в результате организации ЦОП по Москве, экономию госсредств в 6300 червон. руб. в месяц.

А. Майзель.

Голос Практики *)

Правила для хорошего секретаря.

Для того, чтобы быть „образцовым“ секретарем, чтобы успешно выполнять все связанные с должностью секретаря обязанности, необходимо, прежде всего, иметь склонность и влечение к этому делу. Без личной заинтересованности в работе, без интереса к ее успехам и усовершенствованиям — невозможно достигнуть хороших результатов. Ведь секретарь — ответственный работник, на котором лежит не только быстрое и точное выполнение данных ему поручений. Он должен обладать инициативой и способностью к творчеству, создавать вокруг своего „шефа“ ту обстановку, которая дала бы последнему возможность заняться исключительно созидательной работой, не тратя времени на детали, и зная, что аппарат, выполняющий его задания — выполнит их безупречно и именно так, как он этого желает. Уменьше экономять время шефа и умение понять манеру и темп его работы — вот первый принцип для всякого, кто хочет быть хорошим секретарем.

Конечно, одного искреннего желания работать мало. Секретарю нужно иметь природные свойства и знания, которые он должен вложить в свое дело. Секретарь, который не имеет общего всестороннего образования, который не умеет обращаться с людьми, с которыми приходится сталкиваться в процессе работы, который не обладает знанием необходимых правил обращения с людьми, который не умеет сдерживать себя и грубо проявляет свои настроения, — такой секретарь не только не сможет помочь своему шефу в работе, но будет тормозить ее и мешать ей. Итак, образование, выдержка, такт, знание людей и жизни — качества, необходимые секретарю.

В своей интенсивной, напряженной деятельности секретарь должен уметь в любой момент найти, так или иначе разрешить какой нибудь внезапно возникнувший вопрос, не растеряться и выйти из затруднительного положения. Он должен обладать, следовательно, сообразительностью, инициативой, ловкостью, решительностью и, конечно, хорошей памятью.

Вот, приблизительно, набросок тех умственных и нравственных качеств, не обладая которыми, достигнуть совершенства и быть „образцовым“ секретарем — невозможно.

*) Придавая исключительно важное значение нарастающему интересу массы практических работников административной техники к проблеме рационализации госаппарата, мы идем навстречу их потребности делиться своими личными наблюдениями и мыслями по разным вопросам проблемы. В открываемом с этой целью специальном отделе под названием „Голос Практики“, мы будем помещать материалы так или иначе характеризующие работы и взгляды массового функционера, а также выявляющие его профессиональные интересы. Ред.

Предположим, что они на лицо, и посмотрим, как применять их на практике,—сделаем обзор деятельности секретаря и его обязанностей.

Вспомним основную задачу секретарской работы—максимально освобождать шефа от различных обязанностей, с успехом могущих быть выполняемыми секретарем, чтобы дать шефу время для творческой работы.

Прием посетителей, разбор корреспонденции, писание писем, ответ на телефонные звонки—элементы секретарской работы, с которыми секретарь должен справляться самостоятельно. В приеме посетителей он должен быть совершенно свободен, руководствуясь знанием текущих дел, отдельными изъясненными желаниями своего шефа и умением разбираться—насколько дело того или другого посетителя может быть важным и интересным для шефа. Секретарь должен создать особый порядок приема посетителей, установить, если нужно, определенные часы, озаботиться наличием соответствующего помещения, в котором посетителям приходится ожидать. Он должен регулировать время их разговора с шефом, которому не всегда бывает удобно сократить прием. Во избежание различных недоразумений, секретарь заводит специальную книгу в 2 экземплярах—(одну для шефа, одну—для себя), в которой отмечает все приемы и свидания посетителей и дело, которое его привело. О последнем секретарь должен узнавать от пришедшего в первую очередь, чтобы и он и шеф знали, с кем имеют дело. Тут секретарь проявляет все свое умение и сообразительность, сохраняя все время вежливость обращения и помня, что выдержанный и приветливый тон произведет лучшее впечатление, и он скорее добьется желаемых результатов.

Эту же выдержку следует соблюдать при телефонных звонках, не проявляя при разговоре ни резкости, ни раздражения, стараясь выяснить дело, чтобы только в случае крайней необходимости затруднить им шефа. Главной же обязанностью секретаря все же является разбор поступающих бумаг и писание ответов на них, частью по диктовку шефа, частью по его указаниям, иногда и вполне самостоятельно.

Разбирая поступившие бумаги, секретарь делит их: на требующие личного разрешения шефа, для которых секретарь должен испросить инструкций шефа, и те, на которые он может ответить сам.

Прочитывая бумаги, секретарь подчеркивает в них существенные части, делает информационные отметки на полях, подбирает и подкладывает к ним необходимый материал для сведения шефа. Таким образом, он подготавливает всю работу шефу, который, знакомясь с содержанием бумаг, не тратит лишнего времени на чтение ненужных подробностей и на запросы о деле, к которому относится читаемая им бумага.

Как сказано выше, на часть поступивших писем отвечает секретарь, руководствуясь данными ему директивами. Но все же во многих случаях, шеф лично будет редактировать ответы. Чтобы записать их, секретарю необходимо знание стенографии. Конечно, и в случае стенографической записи ему придется проявить свою инициативу, т. к. не всегда письма могут быть отосланы в том виде, как они диктовались. Диктующий, увлекаясь основной мыслью изложения, допускает различные редакционные недочеты, которые и надлежит секретарю при расшифровке исправить. Секретарь также должен уметь

писать на пишущей машинке, на случай, если ему придется выполнять экстренное задание во время отсутствия машинистки, или работу секретного характера.

Составляя письма, секретарь должен стремиться к простоте языка, ясности и точности, стараясь в наиболее сжатой форме наиболее полно изложить мысль.

Легкость понимания при чтении бумаги способствует также экономии времени читающего, который не будет задерживаться на отдельных частях ее, пытаясь проникнуть в запутанный смысл. Форма бумаги, качество и формат ее, штамп, — все это обдумывается и составляется секретарем, т. к. шефу не до этих мелочей, а вместе с тем, вид письма сразу создает у получившего его определенное представление о пославшем его учреждении.

Таким образом, умение владеть слогом, безупречное знание языка и грамматики являются качествами, необходимыми секретарю. Это можно поддерживать в себе занятиями, чтением, так как не следует никогда быть удовлетворенным собой, а непрерывно стремиться развивать себя и усовершенствовать. Чтение газет есть нечто совершенно необходимое, т. к. держит секретаря в курсе всей экономической и политической жизни, что может пригодиться ему в его работе. Но иногда секретарю приходится знакомиться с литературой по специальным вопросам и посвящать этому изучению довольно много времени. Это бывает, напр., когда ему дается задание подготовить или окончательно составить доклад для своего шефа.

Цель доклада обычно — сделать определенное сообщение, которое потом будет проведено в жизнь. Поэтому всякий доклад должен быть составлен на основе серьезных фактических данных, подкрепленных приложением картограмм, таблиц. Он должен содержать не только факты и указания на источники этих фактов, но суммировать все эти данные и конкретные предложения, вытекающие из них, которые должны быть достаточно хорошо и точно сформулированы, чтобы быть принятыми. Механически доклад для удобства разделяется на разделы, главы, подзаголовки, ссылки на определенные вопросы.

Но секретарь только тогда сможет выполнить все изложенные выше правила и достигнуть образцовой постановки дела, если он введет определенную систему для работы своего секретариата, своего шефа (по мере возможности), и своей собственной. Распределение работы в секретариате должно быть строго проведено. Секретарь, знакомый с общезвестной канцелярской техникой, должен определить обязанности каждого сотрудника, входящего в его рабочий аппарат, следить за неуклонным их выполнением, предоставляя в то же время свободу проявления инициативы. Вообще же, он не только должен идти навстречу отдельным предложениям усовершенствования, но и сам стремиться к ним, не останавливаясь перед попытками нововведений. Умение найти новое улучшение и заставить других стремиться к нему, суметь из каждого своего сотрудника извлечь все, что тот может дать, суметь подойти к нему с этой стороны, — является одним из самых важных и основных качеств для секретаря, которое окажет ему большую услугу в образцовой организации своей канцелярии.

Итак, проявление личной инициативы и поощрение ее в сотрудниках — вот принцип, который не следует забывать.

При поступлении нового сотрудника нужно толково и внимательно объяснить ему не только его индивидуальную работу, но обрисовать и показать ему всю схему аппарата данного учреждения. Поручите это одному из наиболее дисциплинированных и систематичных работников. Пусть он не жалеет потраченного на это время. Оно окупится тем, что вновь поступивший сразу ориентируется в работе и не внесет перебоя в установленный порядок своим медленным и бессистемным ознакомлением с ним.

Секретарь должен, по мере возможности, ввести определенную систему и для шефа, тактично восполняя пробелы в его работе. Всею свою энергию он должен направить на приведение в порядок стола шефа. Определенная система раскладки бумаг дает возможность секретарю, не беспокоя шефа, знать—какие бумаги отправлять, какие регистрировать и т. д.

Например: 1. Подразделение — неоконченные дела (письма, тек. дела и т. д.).

2. Письма и бумаги, которые не могут быть разрешены в тот же день.

3. Законченные дела, которые можно сдать в архив.

4. Канцелярские принадлежности.

Первый раздел может быть подразделен на

а) вопросы, требующие немедленного рассмотрения,

б) требующие разрешения в тот же день,

в) не требующие разрешения в тот же день, но которые должны быть сделаны, если хватит времени.

Все эти бумаги должны быть разложены по определенным папкам с соответствующей отметкой и находиться в раз навсегда определенных местах. Рабочая поверхность стола должна быть свободна от всего, кроме необходимых для работы принадлежностей.

Систематизируя свою работу, секретарь должен составить себе определенный план и твердо ему следовать.

Например: 1. Прочтение газеты.

2. Разбор почты.

3. Просмотр записи приемов на текущий день.

4. Продолжение незаконченной работы предыдущего дня.

5. Исполнение новой работы.

Как только какое нибудь дело повторяется и можно предвидеть его регулярное повторение—следует систематизировать его во избежание лишней траты времени на повторные объяснения.

Сохраните время для вашего шефа, дайте ему беспрепятственно и свободно нести творческую созидательную работу.

Никогда не будьте довольны тем, чего вы достигли, и непрерывно стремитесь к дальнейшему усовершенствованию.

Систематизируя свою работу и работу своих сотрудников, помните, что без определенного порядка и закономерности не может быть продуктивной работы. Проявляйте инициативу и умейте будить ее в других. Не жалейте затрачивать на это сил, т. к. ваши труды вознаграждаются созданием интенсивной планомерной работы.

Обратите особое внимание на ту обстановку, в которой протекает ваша работа и работа ваших сотрудников, и поставьте ее на

должную высоту. Ничто так не влияет на психологию работника, как условия и обстановка его труда. Пусть у вас будут, по сколько это возможно, большие, светлые, красивые комнаты, без казарменной однотипной, обстановки. Пусть сотрудник чувствует себя лучше, чем дома, не стремится вырваться скорей со службы и работает легко, свободно и с увлечением. Пусть не будет шума, ни постоянного, ни периодического, громких разговоров, хлопанья дверьми. Тишина сразу создает настроение и желание работать, а шум раздражает, нервнует и отвлекает. Отвлекаясь же от начатого дела, сотрудник уже теряет много времени, т. е. ему потребуется несколько минут, чтобы снова сосредоточиться.

Не жалейте канцелярского оборудования и пусть оно будет по возможности самым усовершенствованным. Денежная экономия невелика, а продуктивность работы возрастет.

Работа между сотрудниками должна быть распределена равномерно, следует избегать перегрузки отдельных работников, у которых появляется усталость, безразличное отношение к делу.

Установлением строгой системы этого можно избежать. Эта система должна распространяться не только на распределение работы, но и на выполнении ее отдельным сотрудником. Порядок его стола, содержимое его ящиков — должны быть определенно установлены, чтобы сотрудник, выполняющий аналогичную работу, мог заменить его в его отсутствии.

Вообще, принцип преемственности должен быть развит в канцелярии. Пусть секретарь не считает, что значение его умаляется, если во время его отсутствия его свободно заменяет его помощник. Наоборот, это именно и есть образцовая постановка дела, когда заведывающий исподволь подготавливает к самостоятельной работе своего помощника, тот — другого сотрудника и т. д. — и, в случае ухода или болезни кого либо, работа продолжается прежним нормальным порядком.

И. Корешева.

К вопросу о причинах замедления продвижения бумаг.

Часто приходится слышать жалобы на медленность в исполнении бумаг в наших учреждениях. Жалобы эти стары, как старое слово „канцелярская волокита“. С этой медленностью издавна ведется борьба, против нее принимаются всякие меры, иногда самые героические и экстраординарные. Но мероприятия в прошлом разрабатывались и применялись большей частью нерационально и неорганизованно и сводились, в сущности, к борьбе с последствиями, а не с причинами явлений. Только в последнее время, при наличии ряда научных методов, стал возможен правильный подход к делу. Лишь организатор, вооруженный этими методами, исследующий явления в самой их первопричине и устраняющий именно эту первопричину, может рассчитывать на устранение и вредных ее последствий.

Одна из причин медленности продвижения бумаг в учреждениях, сравнительно слабо освещенная в литературе, но крайней мере в русской, и составляет предмет настоящей статьи.

Возьмем какое-нибудь крупное центральное советское учреждение—управление. Оно разбивается обыкновенно на управления и отделы, отделы на подотделы, эти последние на отделения, причем во главе управления, отделов и подотделов стоят заведующие ими. Несомненно, что, чем крупнее единица деления, тем ответственнее пост ее заведующего, тем меньше у него должно оставаться технического труда, тем более он должен являться действительно организатором и руководителем.

Прежде всего почти повсюду наблюдается, что каждая входящая бумага, самая незначительная, даже из разряда так называемых „к сведению“, восходя из регистратуры по инстанциям докладывается управляющим отделами, а чуть поважнее—этими последними начальнику управления. В результате такого порядка зав. подотделами, лица специальной подготовки и осведомленности, получают бумаги для исполнения со значительным опозданием, и их роль сводится к роли канцелярских исполнителей; одновременно с этим происходит бесцельное загромождение управляющих отделами, благодаря чему последние отрываются от своих работ более значительной важности, разбрасываясь на мелочи и утомляя этим свое внимание, а ввиду громоздкости таких обязанностей, работают с промедлением. Затратив массу дорогого времени, энергии и внимания на незначительные бумаги, управляющие отделами не в силах уделять должное количество времени на бумаги действительной важности; благодаря спешке они нередко накладывают резолюцию, не отличающуюся ни ясностью ни точностью, отчего бумага переделывается по несколько раз и, наконец, делают упущения в деле общего руководства своим отделом. Не надо забывать, что управляющий отделом лицо, в ведении коего состоит несколько подотделов, что он стоит во главе столь крупного деления как отдел, ведающий иногда дела и во всероссийском масштабе—прежде всего наблюдатель, администратор и органи-

затор. По основному же правилу рациональной организации управления—а нарушение его никогда не остается безнаказанным—всякий организатор, давая общий тон работе, избирает себе сотрудников специалистов, но не имеет права делать их работу, так как на это не хватит его сил а на отвлечении им главной его обязанности отразится вредно.

Такие рассуждения, и еще в большей степени, применимы и к взаимоотношениям управляющих отделами и начальника управления, который является по преимуществу организатором и руководителем управления.

Что касается заведующих отделами, то они, низведенные до степени канцелярских исполнителей, лишенные инициативы, безответственные морально за результаты своей работы, сознавая, что изготовленное ими будет исправлено наверху, не вкладывают в работу всего своего опыта и знания. Бумага за отсутствием бодрого стимула исполняется вяло и пассивно „лишь бы ответить“, либо коротко—иной раз буквально по резолюции, либо настолько формально, что это вызывает лишь новую переписку. А живое дело мертвеет, выливаясь в бездушные канцелярские формы.

Таким образом, в ряду этапов, по которым проходит бумага с момента ее вступления в управление до момента ее выхода оттуда, имеются следующие: зав. п. отделом—доклад управляющему отделом, резолюция его—зав. п. отделом—исполнителя, машинистка—зав. п. отделом, его подпись—доклад управляющему отделом и его подпись—доклад начальнику управления и его подпись—обратное нисхождение бумаги.

В каждом управлении так или иначе, по преданию, практике и рутине установлено, какие бумаги идут на доклад и разрешение управляющим отделами, какие — начальнику управления, но строгого, ясного и осмысленного их разграничения едва ли можно встретить где-нибудь.

Между тем, если будет установлен точный перечень бумаг и дел непосредственной компетенции заведующих отделами, управляющих отделами и начальника управления, ближайшим результатом этой меры последует разгрузка высших инстанций от бесцельных докладов, благодаря чему сократится время прохождения бумаг, высшие инстанции освободятся от ненужной работы и с большей четкостью будут производить свою работу и будут иметь время для общего наблюдения, руководства и организации.

Бесспорным, кажется, является то положение, что, раз данное дело будет отнесено к компетенции данного лица, последнее и должно быть в праве разрешать его самостоятельно, снабжая исходящую по нему бумагу подписью, не направляя бумагу для подписи высшему должностному лицу. Какой может быть смысл в разрешении дела данным сотрудником, если подписание исходящей бумаги по нему будет поручено лицу высшему? Если этим будет преследоваться запечатление подписью общего наблюдения старшего за деятельностью младшего—то эта мера бесцельна, т. к. старший сотрудник, как наблюдатель, руководитель и организатор, это наблюдение всемерно и ежеминутно обязан иметь по закону и имеет. Если этой подписью должна быть отмечена проверка не всей вообще работы младшего сотрудника, а определенного дела, выполняемого им, то такая проверка равносильна участию в данной работе

старшего сотрудника, следовательно, дело этим самым признается относящимся к компетенции старшего и выходит из компетенции младшего.

Поэтому, компетенция по данному делу, его разрешение и подпись бумаги по нему совпадают в одном лице, отпадает и доклад по нему, как предварительный, так и по исполнению. Но возможны случаи, а всех их предусмотреть нельзя,—когда в деле своей компетенции низший сотрудник натолкнется на недоумение, затруднение, или сочтет его выходящим за пределы своей компетенции. В таком случае, во избежание жесткости системы и для придания ей эластичности, как корректив возможно внести доклад низшего сотрудника вышнему, но по инициативе первого.

Мыслим, следовательно, следующий порядок прохождения и исполнения бумаг: составляется и сообщается регистратуре перечень дел и бумаг, относящихся к разным частям учреждения. Поступившая бумага для исполнения направляется из регистратуры непосредственно к компетентному лицу, от которого спускается по инстанциям ниже до исполнителя и по исполнении восходит по инстанциям до компетентного лица, по пути снабжаясь подписями и визами для фиксации лиц, бывших причастными к ее исполнению. Доклады при этом положении будут, но они неизмеримо сократятся. При настоящем положении дел мы имеем доклады при поступлении бумаг: от заведующего/отделом управляющему отделом, от него к начальнику управления, затем доклады тех же инстанций по исполнению бумаги. При предполагаемом же порядке доклады при вхождении отпадают, остается лишь представление на подпись с одновременным докладом от низшего к компетентному по делу вышнему.

Резюмируя сказанное, мы полагаем, что рекомендуемыми мерами достигается следующее:

1) Каждая входящая бумага без проволочек и задержек по пути будет регистратурой направлена к компетентному в разрешении ее лицу.

2) Лицо это, рассмотрев бумаги и наметив ее разрешение в виде резолюции, передаст ее (без доклада вышнему лицу) низшему для исполнения.

3) По исполнении лицо низшее, как исполнитель, докладывает ее при подписании ее компетентным высшим и, таким образом, бумага имеет один доклад.

4) Сказанным очерчивается определенный круг компетенции каждого сотрудника, достигается наибольшая инициатива и развитие способностей всех сотрудников на ответственных должностях управления, причем выявятся все добросовестные, деловые и толковые, влагающие душу, знание и опыт в порученное им дело, что даст возможность все негодное и наносное заменить живым, творческим и способным.

5) Наконец, лица, коим принадлежит общий надзор, руководство и организация, разгрузившись от излишнего балласта, будут в состоянии без всяких к тому помех исполнять главные свои обязанности организаторов, руководителей и наблюдателей за общим ходом и темпом работы.

М. Б.

Учет инвентаря по карточной системе.

При учете инвентаря по карточной системе каждому предмету дается условный родовой и порядковый №, причем условные номера могут быть двухзначными от 00 до 99, или трехзначными от 000 до 999, а порядковые по потребности. Родовые номера ставятся в числителе дроби. Для указания местонахождения предмета, на учетных карточках ставится № комнаты, или сокращенное название управления, отдела. Можно допустить также указание места не комнатами и отделами а целыми управлениями и инспекциями; лучше все же ставить №№ комнат, так как по ним можно определить, какой отдел их занимает.

На предметах прикрепляется металлический значок только с родовым и порядковым номером. Для предметов, имеющих несколько видов, как, например, столы, стулья и т. п. следует бронировать определенное количество условных номеров; так, например, условные номера для столов будут от 00 до 10.



Условные родовые №№ 00 —	столы письменные,	порядковые
01 —	„ канцелярские,	№ от 1 до
02 —	„ американские,	потребности.
03 —	„ машинописные,	
04 —	„ телефонные,	
05 —	„ большие для заседаний,	
06 —	„ конторки,	
07 —	„ круглые.	

Для большей детализации некоторых предметов, например, стульев, диванов, столов, и т. п. нужно ставить с правой стороны порядковых №№ отметки: „кож“ (кожаный), „мат“ (матерчатый), „кл.“ (клеенчатый) „дуб“ (дубовый), „ор“ (ореховый), и т. п.

Н. К. Р. К. И.		Н. К. Р. К. И.			Дубликат.	
Корешок.		Инвентарная карта № 1.			Инвент. карта № 1.	
Инвентарная карта № 1.		№ № омнат.	Наименов. и тек. №	Дополн. свед.	№ № комнат.	Наим. и тек. №
„ „ 192 г.		421.	00	Н.К.Р.К.И. (Гум. 23/VII 1923 г.)	421.	00
получил		(или Обупр.)	1 дуб.	10 черв. и т. д.	(или Обупр.)	1 дуб.

Остается в хоз'отделах с распиской коменданта.

Заполняется и находится у коменданта. Первоначальные сведения берутся от „комиссии по учету инвентаря“, в дальнейшем по соответ. приходным документам; служит основанием для дальнейшего контроля правильности выполнения.

Сдается по описи комендантом секретарю отдела, заполняется комендантом.

У коменданта и секретаря, или зав. канцелярией отдела ведутся карточки на каждый предмет, с указанием родовых и порядковых №№ и №№ комнат. При них опись условных №№ и комнат, с указанием отделов. Для обзора всего имущества (чего не дают карточки) можно установить форму краткой количественной сводки по имуществу.

Учет карточек ведется следующим образом: карточки разбираются по родовым и порядковым №№, а затем и по №№ комнат, и размещаются в восходящем порядке.

При движении инвентаря происходит и перемещение карточек: при ремонте комендант и секретарь кладут в отдельный ящик, „ремонт“ или в „ремонтное“ отделение ящика карточки ремонтируемого инвентаря, а по выходе из ремонта обратно на свое место. Это дает возможность обоим следить за ремонтом.

Если инвентарь переходит в другую комнату того же отдела секретарем на карточке изменяется и № комнаты, о чем ставится в известность комендант для исправления своей карточки.

Когда инвентарь переходит в другой отдел, карточки сдаются коменданту, который ставит на них также, как и на своих, новый № комнаты и сдает в тот отдел, куда перемещается инвентарь.

При переходе инвентаря в общий резерв комендатуры, карточки сдаются секретарем коменданту и кладутся последним, вместе с своими, в отдельный ящик „резерв“. При перемещении же из резерва в отдел, на них ставится № комнаты, и карточки поступают по своим местам, т. е. в отдел и к коменданту.

В случае списания с инвентаря за негодностью, отправкой в другое помещение или город, к карточкам на данный инвентарь прилагаются соответствующие оправдательные документы (акты на списание из имущества негодного инвентаря, накладные на отправленный и проданный инвентарь и т. д.) или на карточке отмечается ссылка на них. Указанные карточки с оправдательными документами хранятся отдельно в комендатуре.

Так как карточки являются важными документами, заменяющими инвентарные книги, то хранение их должно находиться в ящиках типа американских библиотечных, но запирающихся.

Описанная система учета инвентаря имеет в виду крупные учреждения. В учреждениях меньшего масштаба, у секретарей учета можно не вести.

При указанной системе отпадает надобность в инвентарных книгах и описях в каждой комнате, соответствующих исправлениям в них при движении инвентаря и вообще она упорядочивает дело учета, упрощая его своею легкостью, гибкостью и требуя вместе с тем минимальной затраты времени.

При желании, возможна и дальнейшая детализация на карточках, на них можно отмечать, например дату приобретения или получения инвентаря, от кого он приобретен, цену при покупке и т. д. Применяя в жизнь, изложенную систему, нужно, разумеется, руководствоваться местными условиями: масштабом учреждения, системой существующих указателей комнат (№№ или названия отделов) и т. п.

М. Мальков.

Практические советы для желающих быть хорошими машинистками.

Самой лучшей системой обучения на пишущей машинке является слепой метод, дающий возможность быстрой работы, без постоянного перебегания глазами от клавиатуры к списываемому черновику. Стремясь к скорости, которая приобретается только практикой, не следует ускорять техники в ущерб чистоте работы. Грязно и небрежно написанная работа не имеет никакой цены. Поэтому, только достигнув безупречности письма, можно упражняться в скорости. На это рекомендуется уделять ежедневно 15—20 мин. упражняйтесь, как в простом списывании, так и в различных словесных и буквенных сочетаниях, стремясь развить одинаковую силу удара во всех пальцах, причем 5-ти пальцевый способ слепой системы следует предпочесть 3-х пальцевому. В быстрой работе необходимо достигнуть абсолютной ритмичности, которая проявляется в равномерном, бесперебойном стуке машинки. Вся энергия и сила удара должна быть сосредоточена в пальцах, при чем в плечах и кистях рук должно быть как можно меньше напряжения.

Следует определить возможно точнее каждый правильный прием выполнения каждого акта работы и потом выполнять его медленно до тех пор, пока он не станет автоматическим. Уменьшение движений до минимума—это секрет скорости и аккуратности в работе.

Очень важно, чтобы высота стула и стола подходили к росту. Расстояние от машинки должно быть таково, чтобы локти, находясь немного ниже уровня рук, прижимались к корпусу.

Относительно других моментов в процессе работы можно предложить следующие указания. Вкладывая бумагу, следите за тем, чтобы оторванный край листа приходился справа и чтобы с обеих сторон оставались достаточные поля. Удобно иметь подставку для списываемой работы, которая стоит с левой стороны машинки и на которой передвигается указатель в начале каждой строки.

Списывая, привыкайте схватить несколько слов вперед печатаемого, лучше даже целую фразу. Следите, чтобы прифит был ровный, т. е. чтобы одни буквы не были бледнее других. Крайние буквы клавиатуры лучше ударять менее сильно. То же можно сказать и о знаках препинания, которые при сильном ударе пробивают бумагу. Если работа пишется в нескольких экземплярах и не только на одной стороне, но и на обратной, то, чтобы избежать загрязнения бумаги, следует поверх каждой копия класть тонкую бумагу.

При стирании написанного, в работе с коншиями, следует под каждую копию подкладывать кусочек бумаги, чтобы на работе не оставлять пятен (Эти кусочки не забывать вынимать при продолжении работы).

При пропуске буквы, если нет места, куда бы ее можно было вставить, рекомендуется стереть рядом стоящую букву и, придерживая рычаг каретки на половине расстояния, уместить в этом промежутке две буквы.

Всякую испорченную бумагу, бросая в корзинку, необходимо рвать, а не только мять; от уборщиков же требовать ни в коем случае не выбрасывать ни одной бумажки, если она не разорвана. Этим устраняется опасность того, что будет выброшена нужная, случайно упавшая бумага, а также устраняется возможность прочтения посторонними секретной бумаги.

Помимо специальных технических знаний весьма желательно, чтобы машинистка имела общее образование; только это даст гарантию грамотного и безошибочного списывания, а также писания под диктовку и правильной расстановки знаков препинания. Вообще, только при этом условии не переписываются механически слова, а принимается в расчет и содержание бумаги, контролируется и проверяется печатаемая работа.

Знать правильную и красивую форму печатания различных бумаг необходимо, так как красиво написанная работа облегчает ее чтение. Умейте выделить нужную фразу с красной строки, будьте знакомы с различными формами писем и подписей (официальное письмо с пробитой подписью, полуофициальное, на котором подпись и заключительные слова пишутся от руки), с формами адресов.

Для того, чтобы быть в курсе работы и сознательно ее выполнять, читайте, как можно больше, будьте информированы о событиях политической и экономической жизни.

Не забывайте каждый день стирать пыль с вашей машинки, чистите шрифт, следите за ней, обязательно закрывайте и запирайте на ночь, (пропустив под валик лист бумаги).

Успеха вы достигнете тогда, когда вы увлечены своей работой, находите ее интересной и не менее ответственной, чем какую либо другую. Никогда не отчаивайтесь вначале в возможности достигнуть желаемого, но, вместе с тем, никогда не останавливайтесь на месте, стремитесь к дальнейшему совершенствованию. Важнейшим условием удачи является личная заинтересованность в том, чтобы работа была хорошо выполнена. Не бойтесь проявлять инициативу, вводить нововведения, которые найдете нужными. Не стремитесь убежать домой, отсидав положенное время. Задержитесь, если это нужно, не относитесь к делу казенно, и вы увидите, что работу машинистки можно сделать творческой и приносящей много пользы.

И. К-ва.

Что даст рационализация регистратуры?

Пишущая эти строки является маленьким винтиком большого механизма одного советского учреждения. Некоторой части нашего аппарата—регистрационно-справочной части делопроизводства—коснулись методы научной организации труда. Хотелось поделиться некоторыми достигнутыми в нашей работе результатами. Изложу работу по отдельным ее функциям, иллюстрируя их, как они протекали до реорганизации и после.

Дореорганизационная журнальная система.

Регистрация.

Первый момент в нашей работе—это регистрация поступившей бумаги. При журнальной системе к услугам регистратора толстая книга, радужно раскрывающая свои страницы; казалось бы, что в этом плохого? но откройте любой журнал, и вы увидите, что одна только запись содержания бумаги занимает в среднем 6—7 строчек. Журнал ведется неквалифицированным, в большинстве случаев, журналистом, которому предоставляется возможность по каждой записи бесконечно распространяться. В итоге получается набор слов, а суть бумаги уловить очень трудно.

Движение бумаг.

Но кроме регистрации поступившей бумаги, учреждение обязано знать обо всех перипетиях данной бумаги. И здесь наступает второй момент в нашей работе—указание движения и исполнения по каждой бумаге.

И эта функция возлагается на того же регистратора. По одной этой функции мы в журнальной системе должны отметить следующие отрицательные стороны:

а) Канцелярский работник, в подавляющем большинстве своем, далеко еще не достиг той степени развития, когда возложенные обязанности исполняются им без особого принуждения. Журнальная система игнорирует эту важную функцию. Контроль исполнения и движения бумаг, при журнальной системе, абсолютно немислим.

б) Журнальная система довольствуется, доходящими до регистратора из отделов, скудными сведениями. А эти сведения, при журнальной системе и не могут быть более полными: отделы расположены на расстоянии нескольких комнат и этажей от центральной регистратуры. Частое посещение регистратуры для полного осведомления создает известный тормаз, и в работе отделов, и в работе журналиста, выпущенного для каждой разметки отрываться от своей регистрационной работы.

Создающееся при таком положении вещей затруднение, и для отделов, и для регистратора, и в то же время пассивность со стороны самой системы приводят к тому, что, по значительному проценту поступивших бумаг, указания исполнения и движения совершенно отсутствуют.

в) Что касается бумаг, попадающих обратно в регистратуру, разметка по ним в журнале далеко не удовлетворительна. Движение и исполнение бумаг улавливается регистратором из многочисленных и длинных, порою неразборчивых, резолюций на самой бумаге. Часто трудно установить, какая резолюция является последней, и тогда регистратор пускается в рассуждения и умозаключения. В журнале изобилуют бессвязные, отрывистые фразы: „выяснить“, „исполнить“, „доложить мне“; кто кому поручает—неизвестно и получается, что и по этим якобы нормально движущимся бумагам, разметка в журнале никаких существенных результатов не дает.

Справка.

Всякое учреждение обязано по первому требованию заинтересованного лица тут же, черным по белому, указать постигшую данную бумагу участь. Вот тут-то и наступает третий, очень важный в нашей работе момент—выдача справок.

Журнальная система тут еще больше обнаруживает всю свою нецелесообразность и нерациональность.

Журнал, подобно майской бабочке, живет лишь сегодняшним днем. Сегодня бумага зарегистрирована и ладно, а что с ней будет через неделю, через месяц, об этом журнальная система не заботится.

Представим себе процесс выдачи справки. Речь идет о бумаге от такого-то числа, за таким-то №. Для выдачи справки, даже в случаях указания даты, почти всегда приходится просматривать журнал за 2—3 дня, так как, во-первых, дата на бумагах бывает проставлена за день до отправки их из учреждения, во-вторых, бумаги часто задерживаются в пути и в-третьих, поступив в учреждение после 4-х час. дня, они уже регистрируются на следующий день. За два—три дня регистрация бумаг в журнале занимает листов 20—25. Что же, при наведении справки, у регистратора в поле зрения? Целый ворох рыхлящих в глазах страниц журнала. Регистратор сильно напрягает свое внимание, роется в журнале, он не помнит, в каком именно месте он данную бумагу зарегистрировал, а журнал ему в этом отношении не помогает. Несколько справок в день, и вы уже услышите: „тошно, голова кружится“, а при таком состоянии, конечно, рискуешь и проглядеть.

Справки наводятся по следующим 4-м категориям признаков: 1) корреспондент, № и дата бумаги, 2) корреспондент, дата и суть бумаги, 3) корреспондент и № бумаги, 4) корреспондент и суть бумаги. Справка при журнальной системе по первому признаку (самый желательный, но наиболее редкий) продолжается минут 5—6. Что касается справок по остальным признакам, где дата отсутствует, справка может продолжаться час, полтора, а в некоторых случаях почти невозможна.

Часто во время справки журналиста еще отрывают для регистрации срочной бумаги, а то и для разметки: ведь для всех

этих операций имеется один лишь толстый журнал. Не прерывая регистрации, нельзя выдавать справку, выдавая справку, нельзя размечать, а не откладывая разметки, нельзя ни регистрировать, ни справку давать; итак, журналист рвется с одной работы на другую, ни в какой мере не справляясь ни с одной из них.

Карточная система.

Регистрация.

С 18 сентября 1922 года журнальная система заменена карточной. Карточная система, в противоположность журналу, вводит строгое разделение труда.

Прежде двое сидели на журнале и не справлялись, ни с регистрацией, ни с разметкой, ни со справками, так как каждый из них обязан был производить по своему журналу все эти операции. Теперь один занят исключительно регистрацией, другой исключительно выдачей справок и, возможным только лишь при карточной системе, контролем исполнения. Указание движения и исполнения карточная система возлагает на самих исполнителей. Таким образом, все необходимые по бумагам операции, исполнявшиеся прежде кое-как одним человеком, теперь распределены между тремя, и каждый в своей области все больше совершенствуется.

Если при журнальной системе схему всей работы центральной регистратуры, начиная с момента регистрации бумаг и кончая выдачей справок по ним, можно представить себе в виде одной длинной запутанной линии, то при карточной системе эта схема состоит из отдельных чрезвычайно коротких прямых.

Перед регистраторшей аккуратная, внушающая уважение регистрационная карточка. Графы ее предвидят всевозможные условия в процессе исполнения бумаг. Карточка экономна: для каждой отметки она отводит определенное, ограниченное место, что и обуславливает лаконизм записи.

Зафиксировав все необходимое, регистраторша направляет бумагу вместе с карточкой исполнителю; к ней карточка уже больше не возвращается, ей уже с карточкой больше делать нечего, — это станок, выпускающий зарегистрированные бумаги.

Движение бумаг.

Для исполнителя на карточке, как уже сказано, имеются определенные графы для указания всякого рода исполнения и движения, если бумага требует исполнения в двух отделах. Как при отсрочке исполнения, так и при движении бумаги, отделы, по особой форме, извещают контрольно-справочную часть регистратуры. Благодаря извещению при контроле исполнения по данной бумаге: 1) напоминает не тому отделу, куда бумага была направлена первоначально, а тому, где она находится в данное время; 2) при справке по данной бумаге, если она еще в процессе исполнения, мы всегда можем точно указать, где данная бумага находится. Посетитель не бегает по отделам в поисках своей бумаги, что неизбежно было при журнальной системе, и вызывало весьма основательные нарекания со стороны последнего.

Справка.

Заполненные регистрационные карточки раскладываются в особых шкафах по корреспондентам, а по каждому корреспонденту на каждый месяц имеется отдельная папка.

При карточной системе для удовлетворения справки бумагу не ищут, а достают. Говорят: „бумага от такого-то учреждения“, и рука уже принимает определенное положение; мы обращаемся к определенному ящику, а в этом ящике—к определенной папке, и справка продолжается у нас не более 2-х минут. Между тем, при журнальной системе она отнимала час—полтора.

Сколько бы раз ни наводили справку по одной какой-нибудь бумаге, хотя бы через очень большие промежутки времени, перед глазами будет ясный и всегда одинаковый образ того места, где находится регистрационная карточка данной бумаги.

Такая систематизация внешних условий работы приводит к все большему уяснению и уточнению внутреннего содержания ее, и наоборот.

Влияние карточной системы на психологию сотрудников.

При карточной системе к 1-му и 15-му каждого месяца составляются сводки по контролю исполнения. В этих сводках целиком отражается степень аккуратности каждого отдела. Секретари отделов вполне сознают, что ни одно упущение с их стороны в контрольно-справочном бюро бесследно не пройдет. Силою да рядом мы слышим: „сегодня такой-то бумаге наступил срок исполнения, но она уже на подписи, пожалуйста, не пишите напоминания, я сейчас же принесу вам карточку“. „У вас уже сводка готова? а сколько за нашим отделом неисполненных—восемь бумаг? это недопустимо, вычеркните, у меня там имеются еще исполненные, я сейчас же принесу вам карточки“.

Карточная система—не волшебная палочка и с введением ее старый чиновник-делопроизводитель сразу не перерождается. Конечно, и при карточной системе нельзя будет дать справку, если сотрудник забудет в карточке указать № дела, если не будет проставлен № исполнения. Но такое упущение, при карточной системе, может быть только лишь при небрежном отношении сотрудников к своим обязанностям. Ибо техника исполнения чрезвычайно проста и функции не смешаны. Да и здесь заслуга карточной системы уже в том, что и в таких, казалось бы, ненормальных случаях, она ясно указывает какого отдела, какой сотрудник не исполнил своих обязанностей.

Введенную карточную систему не следует рассматривать, как нечто застывшее в определенной форме: ей свойственно, когда это нужно, видоизменяться и совершенствоваться.

Канцелярский работник должен идти навстречу работнику по нормализации труда.

Метод научной организации труда и рассчитывает на то, что технические сотрудники явятся, не только пассивными свидетелями преобразований, а вместе с руководителями этой работы будут стремиться к одной цели—поднятию производительности труда управленческого аппарата.

З. Шварцман.

День за днем.

В СОВНОТ'е.

По новому Положению о НКРКИ на этот Наркомат возлагается общее руководство и объединение деятельности всех учреждений, занятых изучением научной организации труда, техники производства и управления, через их представительный орган при РКН, действующий на основе особого положения. Согласно постановления СНК от 6-го сентября т. г. при Коллегии РКН под председательством Наркома РКН СССР образован Совет Научной Организации Труда и Производства и Управления (СОВНОТ), в качестве постоянно действующего совещательного планирующего органа. На Совнот возложено объединение и руководство работой исследовательских учреждений по НОТ по вопросам: а) выработки рабочих приемов (нормалей, стандарты), б) научного обобщения достигнутых результатов, в) учебной деятельности и организации, совместно с профсоюзами, широкой работы по повышению квалификации и переподготовки работников, г) организации консультативной помощи учреждениям, д) научное руководство местными опытными станциями и плановыми бюро и вообще всей научно-исследовательской деятельности, а также е) организационными мероприятиями, влияющими на ход научных работ.

Фактически СОВНОТ реорганизовался 15 августа т. г. из бывшего Секретариата Учреждений, изучающих Труд (СУИТ), включив в состав свой членов ЦКК, представителей ВЦСПС и персонально отдельных лиц.

За истекший период состоялось 23 заседания СОВНОТ'а по разным организационным вопросам. Из работ по этим вопросам следует отметить разработку схемы деятельности СОВНОТ'а.

По мнению автора проекта схемы инж. НОА, целью ее было наметить реальные работы СОВНОТ'а, опирающиеся на существующие учреждения.

Представляется необходимым уточнить и сузить задачу отдельных кружков, ячеек и органов, уже ведущих соответствующую работу. Но, с другой стороны, необходимо создавать и центры, вокруг которых органы, работающие в одной и той же плоскости, могли бы объединиться и установить обмен своим опытом, достижениями и запросами. Органы, деятельность которых охватывают несколько специальностей, сносятся по каждой специальности отдельно с соответствующим центром. Отдельные центры вступают между собой в сотрудничество. Самая схема построена по двум координатам. По вертикальной координате работа по рационализации хозяйства разбивается на элементы: А) изучения, анализа, разработки (самостоятельные органы узкой специальности), куда входят следующие участки работы: 1) соби́рание данных, 2) основы техники и экономики, 3) материал, 4) работа, 5) накладные расходы, 6) организация; далее, элемент Б) критики, воздействия, осуществления (органы для создания общественного движения и проведения в жизнь основ рационализации). Участки работ здесь: 1) воздействие, 2) критика и 3) осуществление; и, наконец, элемент В) подготовка кадра работников с участками: 1) подготовка работников по рационализации и 2) рационально-профессиональное образование.

По горизонтальной же координате каждая работа разбивается на 4 части: 1) самый участок, 2) секция, 3) основные функции деятельности и 4) объединяющий данную часть работы центр.

Этими объединяющими центрами намечены: ЦСУ, Книжная Палата, Главпрофобр, ВАН, НТО - ВСНХ, Госплан, Кон - ВСНХ, ЦИТ, НКРКИ, ЦНОРТ — НКПС, Отдел Орг. Произв. ВСНХ. Координирующим всю работу центром является СОВНОТ — Совет по научной организации труда, производства и управления при Коллегии НКРКИ СССР.

Указанная схема была заслушана в расширенном заседании СОВНОТ'а 23 октября т. г. и вызвала оживленный обмен мнений. Схема была признана вполне своевременной и отвечающей назревшим потребностям работы. Однако собрание нашло, что она требует еще дополнения, с точки зрения большей терминологической точности, большей доступности и полноты.

В настоящее время центр тяжести работы СОВНОТ'а перенесен на подготовку к предстоящей Всесоюзной Конференции по научной организации труда, производства и управления, созыв которой назначен на 21 января 1924 г.

П. Троянский.

В опытной станции Центросоюза.

В течение лета работа Станции сосредоточивалась на обследовании канцелярского и оперативного делопроизводства в нескольких отделах. В результате работ получен по оперативному делопроизводству ряд схем и диаграмм, иллюстрирующих порядок работ; по канцелярскому — собран материал, позволяющий приступить к реорганизации делопроизводства во всей Главной Конторе.

По докладу Станции Правлением принято уничтожение обычной регистрации всякого рода информационных материалов и замена ее библиотечной записью и поручено Станции представить подробный доклад о реорганизации делопроизводства в 2-х месячный срок. Во исполнение этого поручения Станцией составлен, совместно с управлением делами, предварительный проект постепенной реорганизации канцелярского делопроизводства и внесен на обсуждение заведующих канцелярскими частями отделов. Проект предусматривает ряд мелких мероприятий, введение карточной системы, регистрации и контроля сроков исполнения по централизованной индивидуальной карточной системе и устройство для канцелярских работников краткосрочных курсов.

К проведению проектов в жизнь частью уже приступлено.

Значительно нарушил работу Станции происшедший в августе переезд Центросоюза в новые помещения (частью на Маросейке, частью в двух домах по Черкасскому пер.). Неудобство расположения в трех зданиях, расположенных на расстоянии свыше 100 саж. одно от другого и не приспособленных под большое учреждение типа Центросоюза, заставило Станцию истратить много сил на переоборудование Справочного Стола и Бюро Живой Связи, работа которых значительно увеличилась. В здании по Черкасскому пер. Станция произвела разметку помещения не по комнатам, как делается обычно, а по участкам: каждый этаж разбит по внешней стене на последовательно занумерованные участки по 5 метров в каждом. Указатели составлены по такой форме:

212	213

Благодаря такому способу, на нумерации совершенно не отражается продолжающаяся до сих пор постройка, перестройка и уничтожение отдельных комнат-помещений.

Станция участвовала на Союзной Сельско-Хозяйственной Выставке рядом экспонатов: диаграммами, характеризующими работу Отделов Центросоюза, диапозитивами такого же содержания, исполненными мастерской Центросоюза, аппаратом для изучения труда машинисток системы Б. Н. Скворцова и пр.

На Станции сменился заведующий.

В. П.

В ЦНОРТ'е.

Приказом Наркомпути т. Дзержинского от 1 июня с.г. было образовано „особое совещание по научной организации работ на транспорте и по улучшению и упрощению аппарата НКПС“ под председательством П. М. Керженцева. В состав Совещания входят 17 членов от различных организаций транспорта. Среди них члены Коллегии НКПС, представитель ЦК железнодорожников, представители некоторых дорог и т. д.

ЦНОРТ разбил свою работу по такому плану:

- а) улучшение управленческого аппарата,
- б) улучшение аппарата в местах его соприкосновения с населением,
- в) работа на дорогах и в частности создание на одной из дорог опытного участка.

Кроме того ЦНОРТ ставит своей задачей:

- а) объединение и идейное руководство всех работ по научной организации, ведущихся на местах,
- б) широкую агитацию в пользу идей научной организации, с целью привлечения внимания и содействия в массе транспортных работников и пробуждения инициативы отдельных лиц на местах.

Осуществление этого плана проводится через образываемые при ЦНОРТ'е временные комиссии и бригады наблюдателей. В данный момент работы ведутся по всем намеченным планом пунктам.

Работает бригада по рационализации вокзалов Московского узла.

Существуют три комиссии по рационализации на транспорте топливного и складского хозяйств и рационализации центральных учреждений НКПС.

На Северной жел. дор. выделен опытный участок.

Вокзальной бригаде было дано задание провести, так сказать, „смычку с населением“, — обследовать и рационализировать ту сторону вокзальной жизни, которая непосредственно затрагивает интересы пассажиров. Бригадой производилось тщательное изучение вокзалов, путем подробного обследования, хронометража, с описанием всех замеченных недочетов, выработаны улучшенные приемы работы по принципам научной организации и проделан ряд опытов по применению этих приемов на практике, давших во всех случаях положительные результаты.

Основными объектами обследования были:

- 1) объявления и справочный стол, как средства информации пассажиров;
- 2) билетные и багажные кассы и работа кассиров.
- 3) движение потока пассажиров и очереди.

Базой работ этой комиссии был взят Ярославский вокзал, где обследование производилось систематически и всесторонне и где опыты рационализации были применены в первую очередь. Попутно обследовались и другие вокзалы московского узла.

Учитывая потребность пассажиров в получении определенных сведений на вокзалах железных дорог, было предпринято обследование существующих объявлений, проделан ряд экспериментов с ними и на основании полученного материала выработан стандарт объявлений для всей железнодорожной сети Республики. Выработанный стандарт устраняет анархию, царящую повсюду на дорогах СССР в деле составления и размещения объявлений, совершенно не дающих пассажиру необходимых ему сведений и лишь сбивающих его с толку, и создает для пассажира возможность быстро ориентироваться на вокзалах, экономя свое время и не отрывая никого для дачи справок.

В данный момент стандартизация объявлений уже осуществляется в первую очередь на вокзалах московского узла.

В отношении справочных бюро обследование коснулось записи справок, фотографии рабочего дня; произведено описание всех справочников, подобраны сравнительные данные по ряду вокзалов. Собранный материал показал, насколько неудовлетворительна постановка дела в справочных бюро. Ряд конкретных мероприятий по улучшению работ справочных бюро в отношении правильного распределения элементов работы между инструкторами, улучшения техники работ и некоторой разгрузки справочного бюро организацией универсальной справочной доски, выбора места и помещения для справочного бюро, оборудования его телефоном и справочниками, а также и общий план реорганизации справочного дела — ЦНОРТ'ом выработан.

В начале августа ЦНОРТ'ом возбужден перед Президиумом Моссовета вопрос об устройстве на площадях Москвы сети справочных бюро и телефонов-автоматов. Организацию таких пунктов по мысли т. Керженцева было предположено соединить с киосками об-ва „Ларек“. Наблюдения за вокзальными справочными бюро показали, что они обслуживают в рабочий день до 600 человек, в людных местах Москвы работа уличных справочных бюро, надо полагать, будет не менее интенсивной. Соединение с „Ларьком“ представляет и экономическую выгоду. Вопрос этот в данный момент находится на рассмотрении в Губэко.

Детально были изучены билетные кассы, результатом чего явилось предложение ряда мер, рационализирующих работу кассира и ведущих к улучшению условий труда, как-то: а) отмена порядка, по которому кассиру приходилось вычислять отдельные суммы сборов для каждого билета и производить лишние вычисления, б) округление цены билета, в) переход к плацкартам того же типа, что и в мирное время, вместо существующей системы квитанций, г) отмена списков с фамилиями пассажиров, которые велись кассирами, д) нормализация всякого рода записок, форм брони и др., — всего того, с чем кассиру приходится возиться при выдаче билетов, е) выработана специальная общая инструкция кассиру, ж) выработан проект нормальной кассы и усовершенствование билетного ящика. Некоторые из указанных мероприятий уже проведены в жизнь и дают положительные результаты.

Интересная работа проделана по изучению очередей. В результате обследования собран оригинальный материал, классифицирующий природу очередей, их образование и развитие на несколько типов. Из этого материала ясно, что борьба с очередями, расхищающими массу делового времени, вовсе не так проста, как кажется на первый взгляд, и безусловно требует предварительного изучения этого вопроса.

В размерах полученного задания работу комиссии по рационализации вокзалов можно считать почти законченной.

Работы на опытном участке идут полным ходом. Бригада, проводящая их, разделилась на несколько секций по признаку служб дороги: эксплуатационную, пути, тяги, материальную, нормировочную, электротехническую, статистическую и др. Каждая секция работает самостоятельно. Все внимание их прежде всего сосредоточивается на установлении фактического состояния обследуемой стороны опытного участка и выявлении отрицательных сторон в работе участка, с точки зрения образцовой постановки дела.

Мероприятия, которые могут быть выдвинуты в результате этих работ, будут касаться как приведения в образцовое состояние самого опытного участка, так и чисто опытной, показательной стороны. После применения их на опытном участке они получают вид рациональных приемов работы в различных областях железнодорожного транспорта, в целях достижения максимума эффекта при минимуме расхода энергии и средств и, как таковые, должны быть применены по всей сети железных дорог.

Топливная и складская комиссии к 1 октября должны закончить работу.

Топливная комиссия свою работу разбивает по двум характерным моментам:

- 1) получение и хранение топлива и
- 2) использование топлива на дорогах.

Специальному обследованию подверглось хранение топлива на складах Октябрьской ж. д., а склады на остальных дорогах были взяты для возможности сравнения.

Специальная бригада ЦНОРТ'а ведет обследование аппарата самого НКПС. Работа начата с хозяйственной части и в первую очередь имеет в виду реорганизацию делопроизводства, причем обследуется не только внешняя сторона дела (быстрота оборота бумаг, количество инстанций и т. п.), а и внутренняя: самое содержание бумаг и дел (нужна ли данная переписка, нельзя ли ее вообще устранить или упростить).

В данный момент ЦНОРТ сосредоточивает внимание на организационной стороне своей работы.

Разработан план организации на транспорте ячеек НОТ, руководимых в своей работе Бюро НОТ, которые в свою очередь непосредственно подчиняются ЦНОРТ'у, так что Бюро НОТ явятся отделами ЦНОРТ'а на местах. Они должны на местах руководить работой по НОТ на транспорте.

В целях популяризации идей НОТ'а, пробуждения к ним интереса в массах транспортных работников, внедрения на местах проблем научной организации труда, а также осведомления о своей работе, ЦНОРТ подготавливает серию брошюр и книг.

В. Илинский.

В Государственном Синдикате „Соль“.

Правление синдиката „Соль“ одним из первых в ряду наших промышленных объединений пришло к убеждению, что вопросу систематической рационализации своего аппарата оно само, естественно, не может посвятить должного внимания. Оно перегружено политикой дела, оперативной стороной работы. Следствием этого явилось приглашение, в начале июля с.г., двух лиц для специальной организаторской работы.

Внимание организаторов было сразу направлено в сторону административной техники, и в первую очередь — делопроизводства синдиката. Фон работы синдикатского аппарата в этой области был обычный и, к сожалению, привычный для наших учреждений, но своей дезорганизованностью режущий глаз наблюдающего со стороны специалиста-организатора.

Основными дезорганизационными моментами являлись отсутствие определенной системы делопроизводства, неразграниченность функций работников и игнорирование принципа разделения труда. Каждый делопроизводственный работник выполнял самые различные функции в любое время, дергался, хватался за новую работу, не окончив ранее начатую. Беготней в канцелярию, в машинописное бюро и из отдела в отдел, ожиданием, — „ловлей“ бумаг, резолюций и подписей занимались все, вплоть до самых ответственных работников; бумаги задерживались исполнением; сотрудники были загружены массой справок. Специфическим тормазом в делопроизводстве являлась неправильная организация машинописного бюро, в котором, из-за чрезмерной нагрузки во время пленума синдиката, образовалась значительная „пробка“.

Общее ознакомление с аппаратом синдиката было закончено 20 июля. К этому времени были разработаны и проведены через Правление временные правила делопроизводства синдиката и инструкции по контролю исполнения бумаг и по работе машинописного бюро.

Инструкции эти и дальнейшие их дополнения в процессе работы обнимают собой: элементарные условия рабочего порядка; определенный путь прохождения корреспонденции; возможность указания в каждую данную минуту местонахождения бумаг; систему контроля исполнения; разграничение функций делопроизводственных работников; учет работы машинописного бюро и объема выработки машинисток; отчетность по контролю исполнения и машинописному бюро; наконец — указания на отдельные явления, которые представляются недопустимыми, как дезорганизующие работу.

Во избежание перебоев в оперативной работе синдиката, при составлении указанных инструкций предусматривалась возможность их применения с минимальной ломкой уже установленных способов

работы. Коренные же реформы (в частности намечена централизованная американская система делопроизводства) будут осуществляться в порядке постепенности.

Одновременно с проведением в жизнь упомянутых выше инструкций и с дальнейшим наблюдением за работой делопроизводственного аппарата и ее корректированием, был выработан ряд вопросов, направленных к рационализации работы, к сокращению расхода времени, труда и средств.

Вот их перечень:

контроль исполнения заданий правления и его председателя; внутренняя почта, освобождающая работников всех отделов от хождения с бумагами и вносящая порядок и плановность в их работу;

упрощение делопроизводства по личному составу, упразднение „приказа“ по синдикату, размножаемого в 30 экземплярах и замена его ежедневной ведомостью, что должно сэкономить 70—80% энергии и средств;

полное упразднение исходящей регистратуры и замена ее автоматической нумерацией бумаг в отделах, дающее возможность сократить расход времени на прохождение исходящих бумаг и оттисков и труда по регистрации почти на все 100%;

пересмотр наличных штатов и тарифных разрядов и ставок (комиссия);

образование комиссии для уточнения положений об отделах, разграничения их компетенции и определения действительно необходимого штата.

Кроме того, выполнено несколько внеплановых работ, каковы: разработка порядка учета руководящего персонала местных органов синдиката, выявление вопросов, по которым не разграничена компетенция отделов, и др.

Наконец, внесен ряд изменений в технику делопроизводственной работы. Из них укажем лишь на изменение способа регистрации входящих бумаг, где усиление факторов упрощения и рабочего ритма и введение обыкновенного нумератора даст экономию в 7½ рабочих дней в месяц.

Перечисленные выше работы частью проведены в жизнь, частью одобрены правлением и начнут проводиться в ближайшее время.

О результатах работы в более или менее исчерпывающем смысле можно будет сказать после всестороннего их учета. Все же кое-какие результаты вырисовываются уже сейчас.

Результаты эти следующие: общее упорядочение работы канцелярии и машинописного бюро: нет беготни, дергания, отрывания от работы, напряженности и нервозности; нет залежи работы; сотрудники всех отделов, особенно ответственные, сберегли время, которое они раньше тратили на хождение в канцелярию и машинописное бюро; отделы почувствовали ответственность за своевременность исполнения дел („кто-то за этим следит“); производительность машинописного бюро оказалась за первые 4 дня—3,05, следующие 7 дней—3,26 и последние 5 дней—3,5 страниц в рабочий час, каковое увеличение несомненно следует отнести за счет введения в работу плановости и порядка, наконец, уже упомянутое сбережение 7½ рабочих дней на регистрацию входящей корреспонденции.

Остается еще сказать об условиях работы по реорганизации. К сожалению, они „обычные“. Скептицизм, косность, несерьезное, а подчас и просто враждебное отношение, неизбежное по отношению к организаторской работе в первый период. Многие ответственные работники относятся к делопроизводству, например, как к какому-то пустяку, не удосуживаясь вникнуть в тот факт, что это самое делопроизводство составляет 90% их работы и что только неупорядоченности делопроизводства они обязаны потерей неимоверного количества времени и труда и порой возникновением самых неприятных моментов в оперативной работе.

Для характеристики условий работы достаточно привести следующий, к сожалению, не единственный в своем роде, факт: спустя шесть (6) дней после введения правил делопроизводства (как читатель помнит, особых новшеств не содержащих) один из самых ответственных работников официально предлагал назначить обследование для выяснения „насколько введенная новая система оказала свои благоприятные результаты“.

И это—при самой деятельной поддержке организаторской работы со стороны правления.

С. Салуцкий.

НОТ в лечебном деле.

К вопросу НОТ в лечебном деле сколько-нибудь систематически еще нигде не подходили ¹⁾. Между тем целый ряд моментов делает эту проблему очередной именно у нас в России. Советская медицина с революционной быстротой перестраивает структуру всего лечебного дела. В связи с этим, очевидно, должны быть найдены новые, более совершенные формы и приемы медицинской работы. В первый раз в мире научная медицина демократизируется. Чрезвычайно разрастается наиболее высококвалифицированная форма медпомощи—специальные научные институты, курортное дело, санатории. В то же время они впервые становятся доступны для широкой массы трудящихся. Это повышение интенсивности и экстенсивности медпомощи влечет за собой новые проблемы. Растут расходы по эксплуатации учреждений—должны быть найдены более экономные способы ведения дела. Разрослись штаты сотрудников. Сократить их не удастся. И без того рабочий день медработников сплотен и рядом не укладывается в норму кодекса о труде. Выход опять-таки в более совершенных научных формах организации труда по обслуживанию больных.

Летом настоящего года по инициативе Объединения Московских Санаторий приступлено к практическому разрешению задачи НОТ в лечебном деле. Врачом М. Г. Майзель организована первая опытная станция по этому вопросу при Физико-Диететическом санатории (Мясницкая, 33). Станция состоит из двух специальных сотрудников и совета, куда входят: завврач, представители сотрудников санатория и председатель Объединения Московских Санаторий. Установлен определенный контакт с Цитом и с Секцией Административной Техники РКН. Постоянным консультантом станции состоит Л. А. Бызов.

Опытное поле—санаторий, и притом высоко квалифицированный) Несмотря на небольшие размеры (40 штатных коек, 33 служащих) он располагает тремя постоянными врачами, собственным рентгеновским кабинетом, аналитической лабораторией, которой заведует отдельный врач, водо-электро-светолечебницей и т. п. Таким образом, с точки зрения организации труда мы имеем здесь на небольшом пространстве весьма сложную и своеобразную структуру. Чисто медицинская—лечебная и научная—работа врачей переплетается с работой по непосредственному уходу за больными—сестер и санитаров. Сюда же необходимыми звеньями входят: аптека, кухня, контора, хозяйственная часть, техническая и т. д.

¹⁾ Имеется обстоятельная работа венского проф. Durig'a: „Das Taylorsystem und die Medizin“, но, как видно уже по заглавию, речь идет о тейлоризме, а не НОТ. Кроме того, Durig говорит преимущественно о тейлоризме на фабриках, заводах и т. п. с медицинской точки зрения—тема, очевидно, совершенно особая.

Сложность увеличивается моментом более общего порядка. В лечебном деле трудовые процессы „обрабатывают“ не мертвый материал, как на заводах и фабриках, и не бумажный документ, который только символизирует человека, но самого человека. Однако, эта сложность и многообразие входящих элементов, затрудняя исследование и решение задачи, в то же время дают основание уже *a priori* надеяться на плодотворность возможных реорганизаций. Именно сложность, многообразие и пластичность материала дают большой простор для всевозможных комбинаций, изменений, технических усовершенствований в самых разнообразных направлениях.

Обратимся к проделанной работе.

Первым необходимым этапом было тщательное изучение всей работы санатория—труда отдельных сотрудников и их согласованности между собой.

Предварительное, ориентирующее обследование было произведено анкетным путем. Со слов каждого сотрудника было зафиксировано, как и в какие именно часы протекает его работа в санатории; какие при этом встречаются затруднения; какой отдых имеет сотрудник в течение недели и в течение дня. В целях той же предварительной ориентации был применен другой анкетно-статистический метод—ведение „бюджета времени“¹⁾. Это заведомо недостаточно точное обследование выяснило, какие части санатория особенно неблагоприятны в организационном отношении.

Сюда станция направила максимум внимания и здесь применила более точные способы. Особенно плодотворным оказался метод „фотографии рабочего дня“. Этот метод и применялся больше всего. Наблюдения производились с точностью до минуты и повторялись по нескольку раз над сотрудниками данной группы.

По окончании обследования записи анализировались и составлялись диаграммы. При этом наряду с весьма совершенными приемами работы и интенсивного труда выявлялись очень примитивные приемы и совершенно иррациональные связи функционеров между собой. Таким образом стадия наблюдения и изучения переходила в стадию реорганизации. Последние производились и производятся Станцией с чрезвычайной осторожностью, после предварительного обсуждения намеченных реформ с сотрудниками и в полном контакте с завврачом.

Результатом 4-х месячной работы Станции явился ряд изменений в структуре санатория, направленных к выключению лишнего труда, к усовершенствованию приемов работы, к более рациональному распределению обязанностей, к лучшей их согласованности и к концентрации труда. Укажем на наиболее существенные пункты.

1) Введено новое распределение обязанностей сестер милосердия. Выделена особая аптечная сестра. Часть обязанностей сестры хозяйки переложена на дежурную сестру. В течение определенной части дня упразднена поддежурная. Благодаря этим изменениям больные стали обслуживаться лучше, а рабочий день сестер сократился с 8 до 6½ часов.

2) Работа сиделок перестроена. Некоторые функции сокращены, другие расширены. Скоцентрирована работа в водолечебнице. Рабочий день сиделок сократился с 9 ч. 40 м. до 8 ч. 20 м.

¹⁾ См. „Опыт постановки учета рабочего времени в Отделе Нормализации“—Вопросы организации и управления № 1 (4).

3) Значительно реформирована работа кухни. Экономка, как таковая, упразднена вовсе. Упрощено меню. Поварам даны выходные дни.

4) Введен целый ряд распределительных досок с карточками—распределение больных по палатам, диета больных, добавочное питание, расписание ванн. Благодаря этим приспособлениям врачебные назначения выполняются с совершенной отчетливостью и в полном порядке. В то же время существенно облегчена работа персонала.

5) Усовершенствована техника составления меню для больных и выписка ордера продуктов из кладовой¹⁾. Разработана карточная система твердой раскладки блюд, которые в ходу в санатории (около 300 наименований). Введена особая расчетная таблица. Выписка ордера теперь отнимает полтора часа вместо прежних трех.

6) Введен контрольный ящик-календарь для срочных поручений. В настоящее время станция подошла к вопросам иного характера. Вырабатываются бланки для историй болезни по особой форме—тип dossier, который все больше распространяется в Европе. Составляются программы-конспекты лекций-бесед с больными, цикл которых было бы рационально проводить во всех санаториях. Приступлено к разработке инструкций для всех санаторных сотрудников по специальностям. Инструкции эти должны с максимальной подробностью и четкостью зафиксировать наиболее рациональное распределение обязанностей и все существенные детали труда.

Работами станции заинтересовались санаторные врачи. Проводится ряд методологических докладов по НОТ в лечебном деле. Намечена организация опытных станций при других санаториях.

М. М.

¹⁾ Соответственно особому характеру санатория меню больных весьма сложно. Кроме обще-санаторного стола ежедневно готовится особый стол для желудочно-кишечных больных, особый для больных язвой желудка, диабетический стол, вегетарианский, для тучных и т. п. Кроме того, внутри каждого стола—специальные изменения соответственно индивидуальным особенностям данного больного.

В Секции Административной Техники.

Делопроизводственная группа.

Делопроизводственная группа Секции Административной Техники (бывшего Отдела Нормализации) в период апрель—октябрь вела свою работу одновременно по следующим основным разделам:

- 1) углубление исследования вопросов делопроизводства, выдвинутых предыдущими обследованиями;
- 2) увеличение поля деятельности, путем вовлечения в работу новых типов учреждений;
- 3) разработка новых систем делопроизводства применительно к разнородному характеру работы наблюдаемых учреждений;
- 4) изучение разных видов делопроизводства и, наконец;
- 5) систематизация добытых материалов обследования.

Уже с первых дней работы в области делопроизводства Отдела Нормализации (нынешней Секции Административной Техники) выяснилось исключительно важное значение вопроса о кругообороте бумаг и о контроле исполнения, как факторе в значительной мере определяющем быстроту прохождения бумаги. Уделяя большое внимание изучению этого вопроса и в предыдущих своих работах, Секция в отчетный период вышеступную подошла к методическому его изучению.

В ряде обследуемых учреждений (Наркомпрос, М.-Каз. ж. д., Главметалл) все бумаги, сгруппированные по внешнему их признаку (протоколы, отчеты, отношения и т. п.), изучены были затем по существу их содержания. Это дало в результате классификацию бумаг по типам. В дальнейшем приступлено было к изучению прохождения бумаг каждого типа в отдельности.

Изучение вопроса об обработке бумаг каждого типа особенно важно было для Секции, так как при введении контроля исполнения в учреждениях всегда вставал вопрос о сроке исполнения той или иной бумаги.

Не имея никаких конкретных данных для суждения о времени, необходимом для исполнения бумаги данного рода, приходилось устанавливать общий срок исполнения для всех бумаг, независимо от индивидуального их содержания.

Установление классификации бумаг по типам дало возможность подойти к изучению индивидуальных сроков исполнения бумаг каждого типа в отдельности.

С этой целью были разработаны наблюдательные карточки по изучению кругооборота бумаг и в массовом количестве пущены в обследуемых учреждениях (М.-Каз. ж. д., Наркомпрос).

Материалы такого анкетного обследования дали возможность установить средние индивидуальные сроки для каждого типа бумаг в каждом из обследуемых учреждений в отдельности, но при дальнейшем изучении должны очевидно привести к общим срокам для однородного типа бумаг во всех учреждениях.

Классификация бумаг, практика установления индивидуальных сроков их исполнения и изучение инстанций прохождения бумаг в значительной мере разрешают вопрос о правильной организации аппарата контроля исполнения и обогащают опыт и знание в изучении кругооборота бумаги.

Одновременно с этой методологической работой шла оперативно-исследовательская работа по изучению делопроизводства и опытным постановкам в целом ряде учреждений, представляющих огромный интерес для Секции в виду разнообразия их типов.

Так проведены обследования в учреждениях хозяйственного типа (Главметалл, Металлосиндикат Центрального района); финансового — (Центроналог и Сберегательные Кассы, Отделы Госбанка), железнодорожного — (Правление М. Казанской ж. д.), судебного — (Верховный Трибунал и Московский Губсуд) и административного типа — (Паркомпрос, Цутеф).

Почти во всех обследованных учреждениях в настоящее время ведутся опытные постановки различных систем делопроизводства, в зависимости от характера деятельности учреждений названных типов.

Так, на ряду с комбинированным журналом, введенным в судебных учреждениях, и индивидуальной регистрационной карточкой в реорганизованном НКРКИ, поставлен опыт групповой регистрационной карточки по корреспондентскому признаку бумаг (Правление М. Каз. ж. д. Металлосиндикат), а также опыт карточной регистрации не отдельных бумаг, а „дел“ по корреспондентскому и предметному их признакам (ЦУТЕФ). Последний представляет особый интерес в виду его совершенной новизны в делопроизводстве наших учреждений (подробн. см. выше ст. Н. Попов, Опытная постановка делопроизводства в ЦУТЕФе).

Ведется большая методическая работа по делопроизводству реорганизованной НКРКИ. В целях координации работы управлений, инспекций и отделов НКРКИ — делопроизводство всего Наркомата объединяется в его Общем Управлении и распространяется на прием почты, регистратуру экспедицию, на машинопись и учет личного состава.

В этих целях разработано соответствующее положение о делопроизводстве НКРКИ, а также ряд инструкций, как для отдельных частей делопроизводства (архив, экспедиция, контрольно-справочная часть), так и для отдельных должностных лиц (секретарям отделов, регистраторам, экспедиторам и пр.). В основу системы объединенного делопроизводства НКРКИ положена индивидуальная карточная система, введенная в виде опыта в сентябре 1922 года, лишь в общем управлении, а в настоящее время, с соответствующими изменениями, распространенная на весь Наркомат.

Для более регулярного распределения поступающей в НКРКИ почты и бумаг, циркулирующих по ее отделам, организовано Бюро Внутренней Связи, через которое все бумаги, циркулирующие по Наркомату, передаются по отделам регулярными рейсами через определенные промежутки времени.

Для более полного учета опыта поставленного в НКРКИ и для планомерного проведения работы по улучшению делопроизводительного аппарата Наркомата из среды сотрудников делопроизводительной группы Секции Административной Техники выделено специальное Оргбюро, которое в настоящее время поставило ряд работ по изуче-

нию типов бумаги, упорядочению архива и введению международной десятичной системы классификации архива, организации немой справки и т. д.

На ряду с разработкой вопросов канцелярского делопроизводства в центральных учреждениях, Секцией намечена работа по изданию руководства для губ. и уисполкомов.

В это руководство должна войти часть глав „Руководства по Делопроизводству Волисполкомов“, разработанного Делопроизводственной группой, совместно с НКВД.

Это „Руководство“, в ближайшие дни выходящее в свет специальным изданием, получило одобрение со стороны местных работников, которые имели возможность ознакомиться с формами, вошедшими в него на Всероссийской С.-Х. Выставке, где НКВД демонстрировал их в устроенном им образцовом ВИК'е. Там же раздавались составленные Организацион. Отделом НКВД анкеты для работников ВИК'ов, предусматривающие вопрос о пригодности выставленных форм.

В настоящее время Секцией Административной Техники рассмотрены 144 анкеты представителей ВИК'ов различных губерний Республики. Все анкеты дали о формах удовлетворительный отзыв.

Что касается заключения Секции о примерном плане ВИК'а и главы „Руководства“, говорящей об устройстве помещения, то они были заслушаны чрезвычайной Экспертной Комиссией Главного Выставочного Комитета с участием представителей деревни. Комиссия согласилась с заключением Секции, а также признала необходимым ускорить выпуск в свет „Руководства“ и проведение в жизнь намеченных им реформ.

С расширением круга обследуемых учреждений Секция вовлекается в разработку не только новых вопросов канцелярского делопроизводства, но и новых, ранее незатронутых видов делопроизводства.

Так, обследования ряда торговых и хозяйственных учреждений привели к необходимости остановить внимание на изучении специальных особенностей договорного делопроизводства и на контроле исполнения договоров и сделок.

Цель изучения состоит в установлении основных положений договорного делопроизводства в ряде учреждений, в собирании материалов для разработки наиболее совершенных форм и целесообразной системы контроля исполнения сделок.

Необходимость оперативного учета во всех учреждениях несомненна, но не всеми еще осознано его организационное значение и роль, как самостоятельной функции.

Бухгалтерия, с ее последующей регистрацией, не в состоянии справиться с учетом всех операций по сделке во всех этапах ее прохождения, в виду чего многие моменты передвижения денежных и материальных ценностей совершенно от нее ускользают.

Задача учета сделок, поставленная перед учреждениями, разрешается каждым из них по своему не только в разных учреждениях, но даже каждым отделом одного и того же учреждения.

Результатом такого положения и является различие форм и способов учета однородных операций и различие порядка хранения документов в пределах даже одного учреждения. Ряд обследований договорного делопроизводства в учреждениях (Госторг, Кожеиндикат,

Хлебопродукт, Центр. Управление Грознефти и т. д.) дал богатый материал, и в настоящее время ведутся переговоры с Госторгом об опытной постановке контроля сделок по проекту, разработанному Секцией Административной Техники.

Одновременно с этим Секция дала заключение по проекту разработанному по тому же вопросу Юридическим Отделом НКРКИ. Комиссия под председательством Члена Коллегии Е. Ф. Розмирович, рассмотрев проект Юр. Отдела и заключение Секции, признала желательным скорейшее проведение в жизнь ряда опытных постановок по контролю сделок.

Накопляющиеся в архиве Делопроизводственной Группы материалы обследований естественно должны были привести Секцию к необходимости сделать весь материал легко обозримым для использования его в работах Секции.

С этой целью сделана попытка разнесения материалов на карточки: весь материал обследования разбит на отдельные основные вопросы, и на каждый основной вопрос заведена карточка по каждому обследованному учреждению.

Более детальное изучение основного вопроса приведет к созданию ряда карточек-деталей. Карточки группируются по десятичной системе и в будущем обещают дать большое облегчение при изучении все более и более обогащающегося материала Секции.

Кроме общих плановых работ методологического и оперативно-исследовательского характера, Секция вела еще внеплановую работу по отдельным заданиям высших должностных лиц Наркомата, а также и работу консультационную. Из таких работ наибольшего внимания заслуживает работа, по заданию Замнаркома тов. Аванесова по организации междуведомственной бюро связи.

По анкете, разработанной Секцией проведен ряд обследований, ставящих себе целью выяснение аппаратов экспедиции в Наркоматах и соотношение количества переписки учреждений с количеством рассылных, обслуживающих, каждое из учреждений. Первоначально предполагалось организовать Междугородное Бюро Связи (М. Б. С.), обслуживающее лишь Наркоматы, но материалы обследования показали, что целесообразнее включить в сеть обслуживания все центральные учреждения и предоставить всем заинтересованным учреждениям возможность включения в эту организацию.

В настоящее время разработано положение о Центральном Обменном Пункте (ЦОП), по которому все заинтересованные учреждения образуют объединение на хозрасчете,—ЦОП.

Средства на содержание штатов ЦОП получают путем продажи контрольных марок учреждениям, входящих в это объединение. Цена марок определяется себестоимостью содержания ЦОП и количеством корреспонденции. ЦОП находится в центре—в месте наибольшего скопления учреждений, имеет филиалы в районах и мотоциклистов для поддержания связи с районными филиалами.

Учреждения доставляют бумаги в ЦОП своими курьерами, где полученная почта сортируется и передается по принадлежности курьерам, явившимся из учреждений со следующей почтой.

Таким образом каждое учреждение сможет ограничиться одним курьером независимо от количества адресатов, что должно дать большую экономию.

Консультационная деятельность группы приняла за последнее время довольно широкие размеры. Помимо большой письменной консультации местным органам, присылающим свои материалы на заключение, Секции приходится вести еще и большую устную консультацию с представителями самых разнообразных учреждений центральных, областных и губернских органов.

Для урегулирования консультационной деятельности Делопроизводственной Группы учреждена еженедельная демонстрация системы делопроизводства, практикующейся в НКРКИ.

Демонстрация сопровождается объяснениями заведывающего Оргбюро НКРКИ и привлекает довольно много лиц, интересующихся вопросами по улучшению делопроизводственного аппарата.

Б. В.

Складская Группа.

За истекший отчетный период работы Складской Группы продолжались в прежних направлениях.

Продолжалась выработка положений по отдельным вопросам складского дела, на основе углубленного, монографического их изучения в обследуемых предприятиях. Выработаны следующие положения:

1) Положение об определении пропускной способности складов и о мерах к ее увеличению;

2) Положение об охране складов;

3) Положение о противопожарных мероприятиях на складах.

В настоящее время эти положения, вместе с ранее выработанными, обработаны для печати, снабжены предисловием и изданы отдельным сборником. Изданием этой серии положений закончен первый этап работы над отдельными сторонами складского дела. Жизнь должна сделать проверку изданных положений: применит их на практике, выявит дефекты, внесет соответствующие коррективы и определит их практический удельный вес. Опыт должен быть учтен и принят во внимание при дальнейшей разработке отдельных сторон складского дела и выработке положений о них.

По линии складской статистики выработана статистическая карточка для учета отдельных складов. В результате собирания данных для выявления количества, местонахождения и емкости московских складов, удалось составить перечень складов, площадью более 40 кв. саженей по данным арендного отдела МУНИ с указанием арендатора, площади и адреса. Сведения о складах, не находящихся в распоряжении МУНИ, более или менее полно собрать и систематизировать не удалось, т. к. учет их распылен по тем мелким рабочим ячейкам учреждений, в непосредственном ведении которых склады находятся. Данные переписи 15/III 1923 года дают только общее количество занятых складных помещений по районам без всяких дальнейших сведений. Таким образом, получить точные сведения о складской сети СССР почти невозможно.

Главное внимание группы в этот период было обращено на методологию работы, на выработку наиболее удобных и точных методов собирания материала, определения рациональности структуры, системы управления и выполнения отдельных операций в складском предприятии.

Выработаны графики для фиксирования наблюдений за течением отдельных операций (простая операция—движение вагонов со станций жел. дор. на склад; сложная операция—переброска груза со склада на склад со всеми побочными операциями), за использованием установленной пропускной способности и емкости складов. В настоящее время графики снабжены пояснительным текстом и подготовлены к изданию. Сконструирован прибор для ежедневного учета использования емкости складских помещений.

Наиболее сложной методологической работой явилась систематизация материалов обследований складских предприятий с разнесением по карточкам для каждого вопроса *).

*) Подробности и значение этой работы изложены в статье А. Самойло „Метод разложения деятельности складского предприятия на составные части“, которая будет помещена в ближайшем номере „Вопросы организации и управления“.

создать единый, по возможности строго шаблонный, подход к обследованию отдельных вопросов складского хозяйства разными сотрудниками. Без этого, благодаря общей неразработанности данной области, каждое понятие, каждый термин толковались каждым сотрудником по своему. Карточки, утвержденные группой, заставляли всех употреблять термины единообразно, собирать материал по строго установленной форме, давать по каждому вопросу точно определенные сведения. Получилась система инструкционных карточек для обследования складского предприятия. Сотрудник, получая карточку по каждому отдельному вопросу, совершенно точно знал, что записывать и по какой форме записывать. Он знал, что все остальные обследования других предприятий по данному вопросу произведены по той же форме с приведением однородных данных. Благодаря этому получалась точность, четкость и сравнимость материалов. Систематизация еще не закончена, требует длительной дальнейшей работы, но те карточки, которые уже выработаны и приняты Секцией применяются при обследованиях и значительно облегчают и уточняют работу.

За отчетный период произведены следующие обследования: 1) осмотр складского хозяйства Кожсиндиката со специальной целью определить соответствие имеющихся помещений с производимыми в них операциями; признано, что складские помещения Кожсиндиката совершенно непригодны для его операций и недостатки их сильно, затрудняют работу; 2) обследование складского хозяйства Наркомпочтеля; 3) обследование складского хозяйства Чаеуправления; 4) Обследование складов Московского ж. д. узла. Общее обследование производится Комиссией НКПС по улучшению складского хозяйства ж. д. под председательством П. М. Керженцева. Наимым представителем в этой комиссии обследованы и представлены доклады по следующим складам: а) главный магазин материальной службы Московско-Казанской Советской ж. д.—по вопросам структуры управления складами, рациональности использования помещений, пропускной способности, охраны от хищений и пожаров, простоя вагонов, рабочего аппарата и его соответствия объему работы;

б) склад топлива станции Москва пассажирская Моск. Каз. ж. д.—те же вопросы плюс техническое оборудование склада, учет и отчетность; в) кладовая 1-го участка службы пути; г) склад топлива на ст. Сортировочная Моск. Каз. ж. д.; д) центральная кладовая службы связи Моск. Каз. ж. д.

По каждому из обследованных вопросов в докладах предлагаются желательные мероприятия, которые обсуждаются Комиссией и проводятся в жизнь НКПС.

5. В настоящее время собирается материал и производится подготовка к крупной операции—к обследованию и нормализации наиболее актуального в настоящий момент для СССР вопроса об элеваторном хозяйстве, которое должно играть колоссальную роль в будущем.

Из чисто практических мероприятий нужно упомянуть о многочисленных консультациях данных складским предприятиям и местным Р.К.И. Наиболее крупными из них являющихся—участие в комиссии об условиях труда на Госскладах, вызывающих сверхурочные работы, консультации представителям МРКИ, Укргосконтроля, Инспекции Южного Округа путей сообщения.

А. С.-о.

Структурная группа.

Структурная группа сформировалась на основах, поставленных НКРКИ новых задач, к 1 августа 1923 г. Первые две недели работы группы были посвящены, главным образом, обсуждению вопросов по установлению календарной программы работ до 1 января 1924 года и по выработке основных методологических приемов будущей работы.

В порядке плановой работы структурная группа уже в августе приступила к собиранию и обработке исторических материалов по структуре НКРКИ, Наркомпроса, ВСНХ и Центросоюза. Этой работой имелось в виду осуществление двоякого рода целей: а) собрание исторических предпосылок для предстоящего фактического обследования упомянутых учреждений и б) установление методологических приемов работы по собиранию и обработке материалов по структуре учреждений вообще. Намеченные группой работы по НКРКИ, Наркомпросу и Центросоюзу уже закончены, работы же по ВСНХ заканчиваются в ближайшем будущем. Работы группы по собиранию материалов велись не только в направлении собирания и изучения опубликованных по этим вопросам законодательных актов, но и в направлении извлечения из архивов этих учреждений и из архива Центральной Штатной Комиссии материалов и не опубликованных. Собранный материал оказался очень ценным и дал возможность развернуть развитие вышеуказанных учреждений по определенным этапам их исторической жизни в целый ряд весьма показательных схем. Каждое из обследований завершено заключительным образом собранных материалов, с критической оценкой этих последних с точки зрения их ценности для предстоящих фактических обследований и с установлением зависимостей структурных изменений учреждений от поставленных им целей, внутренних мотивов в жизни и деятельности учреждений и сил, вне учреждений действовавших.

В целях более широкого и глубокого подхода к изучению структуры советских учреждений, параллельно с указанной выше работой, ведется работа по изучению структуры центральных учреждений России в дореволюционный период, а также центральных учреждений иностранных государств (Франции, Германии, Англии, Америки).

В настоящее время закончены собирание и обработка материалов по структуре министерств во Франции по данным к 1921 г.

В виду предстоящей разработки группой вопросов государственной службы в СССР, группой выполнены две предварительные работы: а) составлен проект классификации ответственных должностей по находящимся в Секции Административной Техники материалам дела „об удостоверении личности ответственных работников“ и б) собран и сведен к основным положениям законодательный материал о советской службе.

Из произведенных группой оперативных работ необходимо отметить: а) составление проекта структурной реорганизации Нар. Ком. Внешней Торговли, каковая работа велась группой совместно с Торговой Инспекцией НКРКИ;—эта работа имела последствием предложение внести в структуру НКВТ весьма серьезные изменения по функциональным признакам; и б) обследование структуры Главэлектро. совместно с Проминспекцией НКРКИ;—(работа еще не закончена).

В ближайшие дни структурная группа приступает к оперативному обследованию а) Госплана совместно с Проминспекцией и б) НКВТ, в частности Госторга, совместно с Торговой Инспекцией.

Из плановых работ группа в ближайшее время приступает к выполнению трех крупных заданий: а) к обследованию прохождения законопроектов внутри Наркоматов и в законодательных учреждениях: Б. СНК, М. СНК и СТО, а также к изучению этого вопроса в дореволюционной России и в иностранных государствах, б) к изучению и обработке материалов Центральной Штатной Комиссии и ЦСУ, как к подготовительной работе по изучению основ совместной службы и в) к обследованию в Наркоматах и в хозяйственных и государственных органах организационных аппаратов и секретариатов; как подготовительный момент к этой работе, группой в настоящее время собирается законодательный, отчетный и литературный материал по контрольной и инспекторско-ревизионной деятельности кооперативных и других учреждений, как в России, так и в иностранных государствах.

Из внеплановых работ группой выполнено совместно с ЦСУ крупная работа по составлению вопросника для административного обследования низовых аппаратов ССР (Волисполкомов и Сельсоветов).

В порядке текущей работы группой составлены: а) план обследования структуры трестов и б) проект плана обследования прохождения законопроектов в законодательных учреждениях СССР и кроме того дан целый ряд консультаций по структурным вопросам.

А. Д.

В Научно-Техническом Совете Секции Административной Техники.

За период со времени образования Секции (июнь т. г.) в пленуме Научно-Технического Совета были заслушаны доклады: инженера Ф. Г. Ноа, П. И. Кругликова и инженера В. А. Рождественского.

Доклад Ф. Г. Ноа был посвящен характеристике зарубежной практики стандартизации индустриальной промышленности.

В части вводной докладчик установил, что все организационные процессы современной индустрии протекают под лозунгом — „с наименьшими затратами — к наибольшей продукции“, который выдвинут колоссальными тратами мировой войны и связанным с нею расстройством международных торгово-промышленных отношений. Основными задачами организации производительных предприятий являются: во первых, максимальная бережность по отношению к материалам (к сырью) и, во вторых, исчерпывающее использование работы не только механической, в смысле разрядов энергии мышечной и добываемой из иных энергетических источников (топлива, воды и т. п.), но и работы умственной, которая проявляется во всяком человеческом труде от ручного труда чернорабочего до действия организатора-руководителя.

Разрешение этих задач строится на принципе координированного сотрудничества и в соответствии с этим происходит процесс образования специальных объединений частной и государственной инициативы. Процесс этот раньше носил стихийный характер и только за последние годы в Германии сделана попытка внести в него систему и планомерность. Образовавшееся „Германское Имперское Попечительство по Поднятию Промышленности и Ремесел“ уже разработало довольно подробный план деятельности по рационализации производства. Во всех других странах Европы и Америки разработка этой проблемы в целом ведется пока разрозненно отдельными организациями, причем отдельные вопросы проблемы находятся пока в стадии предварительного обследования. Централизованную организацию получили лишь работы по нормализации промышленности, или по установлению производственных стандартов.

Сущность нормализации производства состоит: а) в отборе определенных изделий и материалов, в установлении размеров и качеств их, в совершенствовании методов продуцирования и полезности использования. Работа по нормализации охватывает моменты: а) наименований, б) условий приема, в) методов испытаний, г) унификации размеров, д) мер безопасности и е) установления наиболее выгодных типов, величин и качеств изделий. По размерам распространения воздействия устанавливаемых стандартов работы по нормализации распадаются на четыре категории: 1) стандарты для отдельных предприятий, 2) для отдельных объединений их, 3) национального масштаба и 4) международного масштаба.

Организации, разрабатывающие стандартизацию в национальном масштабе имеются в 16 странах: 1) в Австро-Венгрии, 2) Англии, 3) Бельгии, 4) Венгрии, 5) Германии, 6) Голландии, 7) Дании, 8) Италии, 9) Канаде, 10) Норвегии, 11) Чехо-Словакии, 12) Швеции, 13) Швейцарии, 14) Франции, 15) С.-А. Соед.-Штатах и 17) Японии.

Все эти организации, за исключением английской, возникли после войны за последние годы. Наиболее обширна по размерам и масштабу деятельность национальных организаций Англии и Германии. По структуре и по методам деятельности организации эти весьма разнообразны.

„Северо-Американская Комиссия“, объединяющая до 200 крупных предприятий построена на принципах взаимного соглашения предприятий и независима от правительства, которое образовало свое Бюро Нормализации (Комиссия Гувера), выделившее специальный орган для согласования казенных норм с частными, в целях удешевления казенных поставок.

По предложению того же Бюро образована особая „Комиссия по Организации Нормализационных Бюро“ во всех странах Америки и в первую очередь выдвинута задача установления единообразной номенклатуры технических понятий на языках англо-американском, испанском и португальском.

„Германское Бюро Промышленных Норм“ также возникло по частной инициативе и объединяет до 5,000 фирм. Функции Бюро состоят в стандартизации норм, детальная же разработка последних составляет содержание работы особых комиссий, образуемых, как по инициативе Бюро, так и по предложениям отдельных групп предприятий. Проработанные в комиссиях проекты нормалей передаются на испытательные станции Бюро, которое публикует проекты в „Известиях Бюро“, подвергая их, таким образом, общей критике. В зависимости от характера возражений и замечаний, либо составляется окончательный проект, либо разрабатывается новый — предварительный. Окончательный проект принимается для общего пользования не ранее 6-ти недель, после его опубликования и устранения всех возражений. Материалы по разработке проектов Бюро издает в виде особых сборников. В настоящее время издано два тома таких сборников: „Форма бумаги“ и „Резьба“ и готовится к печати 3-й том „Допуски“.

Иной характер носит „Бюро Нормализации“ во Франции, учрежденное распоряжением правительства в виде отделов Министерства Торговли и Промышленности без самостоятельного бюджета. В состав Бюро входят представители всех министерств и наиболее значительных технических объединений. Для разработки проектов нормалей, Бюро, по мере надобности, выделяет из своей среды подкомиссии, секции и подсекции. Разработанный первичной ячейкой проект постепенно переходит в порядке подчиненности по разным инстанциям в Бюро, которое его публикует в течение 3—4 месяцев, в целях всеобщей критики и только после этого представляет на утверждение министра. Проработанные, таким образом нормали декретируются президентом республики.

Подобно французскому Бюро в 1921 г. учреждено Бюро Нормализаций и в Японии, где оно является только отделом Министерства Земледелия и Торговли и состоит под председательством министра.

В конце декабря 1922 г. в Чехо-Словакии учреждено „Общество по Нормализации Промышленности“, организованное по типу паевого

торгового товарищества. Разработанные обществом нормы вводятся не законодательным порядком, а путем практического испытания их целесообразности. Правительство признало важность и государственную необходимость работ по нормализации промышленности и выразило готовность оказывать материальное содействие обществу и устанавливать льготы по налоговому обложению для предприятий, уплачивающих членские взносы.

В конце декабря 1922 г. в Швеции образована „Комиссия по Нормализации“, поставившая себе целью объединить работы отдельных групп предприятий, которые ведутся уже в течение нескольких лет.

Датское Инженерное Общество выделило „Комиссию для Изучения Вопросов Нормализации Национальной Промышленности и Разработки Практических Мероприятий по Распространению Идеи Нормализации“. В состав Комиссии вошли представители крупных государственных предприятий. Официального правительственного представительства в Комиссии пока нет. В Дании, как и в Норвегии, национальные организации ограничиваются теоретическими работами по нормализации, причем решено создать международную организацию в составе Швеции, Норвегии, Дании и Финляндии.

Несмотря на сравнительно недолгий период существования национальных организаций по стандартизации промышленности достижения их очень значительны. Так например, Северо-Американской Комиссии удалось достигнуть громадного сокращения числа типов моделей. Докладчик привел длинный ряд сопоставлений этих чисел до и после стандартизации, среди которых особенно показательны следующие: число типов сверлильных станков с 784 сокращено до 29, сох с 589 до 38, перочинных ножей с 300 до 45 (а образцов этих изделий с 6.000 до 129), моделей зубчаток в с.-х. машиностроении с 1.736 до 16, покрышек для автомобилей с 287 до 9 и т. д. В Германии разработаны нормы допусков, резьб, трансмиссий главнейших крепительных элементов (болтов, заклепок, клинков); проделаны крупные работы по нормализации подъемных механизмов, водопроводов, арматуры и т. д. В производстве трансмиссий удалось существовавшие 3.000 моделей свести до 600.

Работа по нормализации в международном масштабе находится пока в зачаточном состоянии. Действуют только три международных организации. 1) Комиссия по Электротехнике, учрежденная в 1906 г. и представленная 26-ю странами, 2) основанная в 1913 г. Комиссия по Освещению и 3) Комиссия по Авиации. Кроме того, вопросами нормализации занималась международная торговая камера и научные учреждения.

Более или менее широко был поставлен вопрос о международном объединении работ по нормализации на совещании секретарей национальных бюро в Лондоне в октябре 1921 г. Совещание проектировало издание программного трехмесячного бюллетеня и признало необходимым ввести в круг деятельности каждого национального бюро задачу распространения норм, выработанных другими национальными бюро.

В начале июля текущего года в Цюрихе, по инициативе Швейцарского Бюро созывалась вторая конференция секретарей национальных бюро. Результаты конференции пока неизвестны. В программу занятий были введены вопросы международного сотрудничества.

Докладу П. О. Кругликова на тему „Приемы административной техники“ посвящены два заседания пленума Научно-Технического совета (17 сентября и 1 октября).

В вводной части докладчик сообщил, что его работа является результатом изучения деятельности 5 администраторов и потому представляет материал не столько об организации, сколько об организаторах. Из этих 5 администраторов об одном (Суворове) материал взят из литературы, деятельность остальных 4 наблюдалась докладчиком лично. Один из них—директор банка, второй—заведующий транспортом, третий—руководитель школы и четвертый (пример отрицательный)—председатель кооперативного союза.

Определяя содержание понятия административной техники докладчик установил четыре группы элементов ее:

I. Установление плана, перспективы работы. Установление нормальных функций и их координация.

II. Установление организационных структур и их облегчающих юридических норм.

III. Подбор сотрудников к функциям и друг к другу.

IV. Воздействие на сотрудников.

Приемы административного воздействия.

1. Воздействие через материальные условия и обстановку:

- а) заработная плата достаточная, с аккуратной выплатой;
- б) участие в прибылях;
- в) нормальный рабочий день;
- г) гигиена и удобства (свет, воздух, температура, чистота, мебель, врачебная помощь, завтрак и т. д.);
- д) эстетика в обстановке работы;
- е) создание спокойной уверенности, что учреждение само заботится об интересах служащих и им остается думать только о деле; учреждение, не дожидаясь их требований, само идет навстречу их интересам;
- ж) стабилизация личного состава.

2. Гарантия морального минимума.

Уважение личного достоинства каждого из сотрудников, как бы ни была незначительна его функция. Равное право всех сотрудников на вежливое и внимательное отношение. Это моральный *existenz minimum*, который учреждение должно гарантировать всем сотрудникам, если оно хочет от них работы за совесть, а не только за страх, если оно хочет привязать их к учреждению, добиться от них преданности интересам учреждения.

3. Стимулирование личной инициативности сотрудника.

Учреждение должно проявить заинтересованность к работе даже самого маленького сотрудника и поощрять его успехи методом положительного воздействия на его самолюбие:

- а) дача более ответственных поручений;
- б) похвала, благодарность;

в) повышение по службе;
г) награда денежная;
д) прибавка;
е) знак отличия (в воен. ведомстве) и т. д.
методом отрицательного воздействия;

- а) снижение ответственности;
- б) выговоры (разных степеней);
- в) застой или понижение по службе и т. д.;

4. Стимулирование коллективной инициативности сотрудников.

а) нужно заинтересовать сотрудников историей учреждения;
б) заинтересовать историей выдающихся работников учреждения и их заслуг; поднять их имя на должную высоту; чтить их память; поощрять подражание им; всем этим создать традицию учреждения.

в) добиться, чтобы сотрудники дорожили „маркой“ учреждения, высоким качеством его работ и работников, чтобы они стремились завоевать своей организацией репутацию первой лучшей среди других;

г) воодушевить сотрудников важностью для государства задач, выполняемых данным учреждением и сплотить вокруг этих задач в дружную группу всех сотрудников или, по крайней мере, наиболее отзывчивых, энергичных и способных; создать из них ядро, которое будет совестью учреждения, его „общественным мнением“, морально подтягивающим остальных. (Для этой цели практикуются: личные беседы администратора с тем или другим из своих сотрудников, особенно ближайших, групповые беседы в заседаниях коллегии, товарищеские вечера и т. д., где в интимной обстановке происходит сближение сотрудников). Администратор должен от времени до времени заряжать своих сотрудников очередным энтузиазмом, связывая ближайшие мелкие дела учреждения с его конечными задачами¹⁾;

д) закрепить коллективную солидарность сотрудников и их преданность учреждению той или иной символической, если это возможно (в военном ведомстве—форма, значок, знамя и т. д.).

5. Стимулирование любви к своему долгу, профессии, специальности.

(то же входит и в задачу I группы).

- а) Поощрение усовершенствований в работе;
- б) поощрение хороших работников;
- в) создание из них „ядра ветеранов“;
- г) прохождение через их руки молодых сотрудников;
- д) пополнение образования сотрудников (общего и специального-технического);
- е) специальные командировки сотрудников в другие учреждения для ознакомления с постановкой дела.

¹⁾ Это и есть „L'esprit du corps“, „дух улья“.

6. Частичная механизация работы сотрудников
(тоже входит в задачу I и II группы).

- а) Путем установления нормативов работ;
- б) путем установления твердого распорядка в учреждении.

7. Дисциплина (в узком смысле слова)
(тоже входит в задачу II группы).

- а) Выговоры (разных степеней);
- б) штрафы;
- в) угрозы увольнением и увольнение;
- д) наказания (в военном ведомстве).

8. Личный пример начальника.

- | | |
|---|--------------|
| е) Его заинтересованность делом; | } авторитет; |
| б) работоспособность; | |
| в) аккуратность; | |
| г) инициативность и знание дела; | |
| д) создание своей „школы“ (учеников, последователей, поклонников) | |

Обосновывая свои позиции, докладчик высказал свой взгляд на современные науки (социологию и психологию), на которые должна опираться наука об администрировании. По мнению докладчика, социология в ее крайних формах (например, у Дюркгейма) метафизична и страдает фетишизмом, поскольку она считает, что существует „Общество“, с большой буквы, стоящее над личностями и оказывающее на них давление. На самом деле личность приспосабливается не к „Обществу“, а к внешним обстоятельствам (например, к географическим условиям) и к поведению других людей, к насилию классовому, национальному, к экономическому преобладанию, к разделению труда, к традициям и т. д. Это не есть приспособление к „Обществу“, но к отдельным лицам, группам и классам. Наконец, возможны приспособления к собственному поведению, к собственным влечениям, страстям и идеям пример из Макса Вебера — „Дух капитализма и протестантская этика“. В процессе этого приспособления люди формируются в типы.

Отвечая на вопрос, что связывает людей в организации, докладчик делит побуждения к связи на две группы: а) интегрирующая общественность (связь однородности): одинаковые материальные интересы, на которых особенно настаивает марксизм, героизм — стремление выделиться, всякого рода привязанности (дружба, любовь), простейшая общественность (стадность, толпа), одинаковые потребности (научные, религиозные и др.) б) дифференцирующая общественность, связывающая через разнородность, это — географическое неравенство, различие возрастное и половое, противопоставление героя и толпы, властвующего и подчиняющегося, изобретателя и подражателя, разнородная одаренность, неравенство труда (разделение), культуры, богатства, власти. Изучение всех этих явлений невозможно, если стоять на нигилистической позиции современной абстрактной социологии, игнорирующей индивида, эту биологическую единицу общества. Должна быть создана точная

реалистическая наука о поведении индивидов и его мотивации на основе изучения исторического поведения. Эта наука о поведении общем (психология) и историческом (историческая психология) одна только и может обосновать теорию административного воздействия.

Перенося центр тяжести причин, определяющих поведение людей, на склонности и свойства личностей, докладчик дал следующую таблицу стимулов, которыми направляется поведение человека в обществе. Опираясь этими стимулами, играя на них, искусный администратор управляет людьми.

Классификация элементов административной стимуляции.

(Стимулы человеческого поведения, из которых вырастают общественные организации и на которых сознательно играет организатор).

Группы.

Элементы.

- | | |
|---|---|
| I. Материальный интерес. | 1. Выгода. |
| | 2. Удобства. |
| | 3. Сытость. |
| | 4. Бодрость. |
| | 5. Спокойствие. |
| II. Героизм. | 6. Самолюбие а) чувство собственного достоинства,
б) личное честолюбие,
в) коллект. честолюбие. |
| III. Товарищество. | 7. Привязанность, преданность, дружба. |
| IV. Специальные и профессиональные стимулы. | 8. Совершенствование. |
| | 9. Привычка. |
| | 10. Уверенность. |
| | 11. Специальные профессиональные страсти и пристрастия. |
| V. Идеология. | 12. „Направление“—„учение“—„теория“. |
| VI. Страх. | 13. Страх. |
| VII. Влияние личности вождя (организатора). | 14. Уважение—восхищение |
| | 15. Внушение—подражание. |

Особенно подробно докладчик остановился на стимуле героизма (личного и коллективного самолюбия) и иллюстрировал его значение примерами из Горького (Лука в „На дне“), Скриба („Пути к славе“), из Суворова (его игра на чувстве профессиональной солдатской чести и национальной гордости), из практики современных лично наблюдавшихся автором администраторов.

Доклад П. И. Кругликова вызвал оживленные прения в пленуме Научно-Технического Совета. Из возражений оппонентов наиболее существенными являются следующие: 1) Недостаточная связь между теоретической и практической частями доклада и сравнительно слабость первой, которая побивается силой заключающихся во второй—фактов. 2) Неправильность объяснений даваемых докладчиком многим удачно подобранным фактам в частности, случаи внезапного новынения захудалого рабочего, которые докладчик объясняет мотивом самолюбия, обуславливаются иными гораздо более сложными условиями внешней обстановки, 3) Неправильность приписывания марксизму ориентации на индивидуальную выгоду, 4) Ошибочность склонности

докладчика к индивидуализму, которая невыгодно отражается на научности построения доклада и на его терминологии. 5) Спорность тезиса о „геронизме“. 6) Неправильность трактовки понятия дисциплины, как страха наказания. 7) Недостаточная обоснованность совершенно правильной мысли, что такие разнородные организации, как армия, кооператив, школа, к которым можно прибавить политическую партию, религиозную организацию и др., в чем то весьма существенном сходны. 8) Указана также недостаточная методологическая обоснованность, придающая докладу эмпирический характер.

В своих ответных репликах оппонентам докладчик особенно энергично возражал против квалификации его терминологии, как индивидуалистической. Он находит, что она просто реалистична, некуда уйти от биологической основы, индивида.

Тема доклада не исчерпана в задуманном докладчиком объеме и окончание доклада отложено на ближайшее время.

Доклад руководителя складской группы Секции Административной Техники, инж. В. А. Рождественского на тему „о методике ориентировочного обследования складских предприятий“ представляет попытку установить общие научные основы для производимых Секцией обследований учреждений и предприятий. Сущность доклада выражается в следующих тезисах:

1. Методика ориентировочного обследования, как результат научного изучения складских процессов.

2. Отсутствие научных исследований по складскому хозяйству выдвигает перед складской группой задачи: а) подведения научного базиса под изучаемые процессы, б) создания на научном базисе методов обследования и в) классификации, методов обследования: по цели Секции, как органа Управления по Улучшению Госаппарата и по признаку научного построения.

3. Иллюстрация методических подходов из практики складской группы.

Развивая эти тезисы, докладчик подчеркнул неразработанность методики обследований и отсутствие разграничения между обследованиями ориентировочными и детальными или организационными. С точки зрения практики складской секции относительное значение этих двух методов обследования представляется в следующих чертах.

Ориентировочные обследования ставят своей задачей выяснить нормальную эффективность работы склада, его основной вопрос: насколько полно или неполно используются возможности данного складского предприятия. Возможно, впрочем, подобное же исследование и по отношению к отдельным операциям склада. Таково, например, изучение грузооборота в связи с пропускной способностью склада.

При обнаружении ненормальностей постановки дела перед складской группой встает задача дальнейшего детального обследования, которое характеризуется применением наиболее точных приемов обследования, вплоть до хронометража, и стремится не к простом установлению фактов, а к раскрытию обуславливающих их причин.

Общие приемы, как ориентировочного, так и детального обследования заключаются: а) в статистическом подсчете результатов предприятия в целом и б) в оперативном методе изучения течений отдельных операций с последовательным расчленением их на основные ста-

дии. Сюда же следует отнести графический метод (диаграммы) и фотографирование. Разница между ориентировочным и детальным обследованием сводится, таким образом, к степени точности их. Ориентировочное обследование, намечающее план и линии детального организационного обследования, требует привлечения особо квалифицированного состава инструкторов, производящих обследование.

В прениях по докладу приняли участие, как сотрудники всех трех групп Секции (структурной, делопроизводственной и складской) так и присутствовавшие в заседании Совета сотрудники Секции Труда и Производства.

Вызвало возражения данное докладчиком определение понятия ориентировочного обследования, которое устраняет принципиальное различие между ориентировочным и детальным обследованием. Существенное различие состоит в том, что первое (ориентировочное) может не ставить себе определенной конкретной цели и с этой точки зрения оно аналогизируется с так называемой разведкой в военном деле: оно берет объект обследования в целом и пользуется более грубыми приемами и методами.

Отмечен пробел доклада, который состоит в том, что, останавливаясь на методах, доклад обходит молчанием вопрос о процессе обследования, в котором следует различать три момента: а) общее ознакомление, б) соби́рание материала и в) обработка его.

Оспаривались термины „ориентировочное“ и „организационное“ и предлагалось установить деление на „приближенное“ и „точное“ или детальное обследования, так как ориентирование и реорганизация с точки зрения задач и целей Секции Адм. Техн. сливаются и могут проявляться как в предварительной, так и в последующей стадии обследования.

Дружный отпор со стороны большинства участников заседания вызвало высказанное одним из оппонентов сомнение в значении различения обследований начальных и последующих. Значение предварительного или ориентировочного обследования для работ Секции в целом и для каждой группы жизненно необходимо, так как без него нельзя установить никакого плана работы над учреждением. Поэтому существенно важно определить, каким образом можно получить достаточные предварительные данные, следует ли исходить от целого или от частных мелких процессов, в какой степени изучать первые и последние.

Вообще прения характеризовались исключительной оживленностью и в этом сказалась назревшая потребность определить общие позиции в поставленном докладчиком вопросе.

И. Елец.

Работа бюро „Стандартизация“.

Характерной особенностью деятельности бюро „Стандартизация“ является чисто практический уклон ее. В каждом учреждении, в котором начинается работа, прежде всего отыскиваются наиболее слабые места для введения сначала хотя бы относительного порядка. Прежде всего обращается внимание на немую справку и искоренение всяческих очередей. Обычно начинается работа с реорганизации делопроизводства. Важнейшие вопросы, по которым, как общее правило, учреждение является наименее рационализированным—система хранения бумаг, регистрация бумаг (многочисленные входящие и исходящие журналы в отделах, по которым невозможно навести справку), контроль исполнения бумаг (отсутствие автоматического контроля и наблюдения за их движением), система учета личного состава, справка, формы бумаг и регламентация работы сотрудников (отсутствие каких бы то ни было письменных инструкций, определяющих эту работу). С этих основных вопросов начинается реорганизация учреждений. В настоящее время производится работа:

I. В Богородско-Щелковском Тресте, где:

1) Реорганизована регистратура бумаг, введена комбинированная групповая карточка, благодаря чему сделалась возможной справка. Следствия реформы—регистраторша заканчивает свою работу к 4 часам, вместо прежних 7 час. вечера, агенты с фабрик не стоят часами в ожидании справки, а главное, настолько уточнилась и упорядочилась постановка дела, что фабрики стали сдавать бумаги без расписки, на что до реорганизации никогда бы не решились из опасения не найти сданную бумагу.

2) Реорганизован стол личного состава—введена карточная система и ряд трафаретных форм для отдельных видов бумаг (доверенностей, требований, удостоверений и т. п.). В результате облегчилась и уточнилась работа, повысилась производительность труда, вместо прежних 3 сотрудников это же дело выполняют двое.

3) Организована система построения текущего архива.

4) Урегулирован документо-оборот.

По окончании реорганизации делопроизводства по предложению Треста начаты работы в коммерческом отделе, где организуется контроль исполнения договоров и вводится оперативный учет по карточной системе.

Практическая полезность работы засвидетельствована Правлением Треста, которое признает, что помимо отдельных улучшений следствием указанных мероприятий явилось значительное упрощение и ускорение работы всего канцелярского аппарата в целом.

Лучшим доказательством плодотворности работ Бюро является предложение Треста перенести работу по организации делопроизводства на фабрики и, кроме того, учреждение уже самим Трестом постоянного „Столa Стандартизации“ в своем аппарате.

II. В Управлении Объединенных Московских Санаторий, где:

1) Реорганизована регистратура, введена простая групповая карточка, явилась возможность давать быструю справку, унытожаются огромные очереди больных при прохождении их через санаторный распределитель.

2) Организована система построения текущего архива.

3) Составлен проект организации системы документо-оборота для оперативного учета Хозяйства.

В той же последовательности, приблизительно по такому же кругу вопросов ведутся работы во Всероссийском Текстильном Синдикате, Тамбовском Суконном Тресте, Камвольном Тресте, МУНИ, Кожебиндикате, Средне-Волго-Лессе, Москвешторге, Егорьевско-Раменском Тресте. Новсюду сначала проводится реорганизация делопроизводственного аппарата, с введением усовершенствованных технических средств работы (по большей части тот или иной вид карточной системы), после этого, при наличии практических результатов работы учреждение обычно предлагает перейти к рационализации других частей своего аппарата.

Обычно, под давлением практической необходимости переходят к наиболее жизненному и требующему особенной точности работы органу учреждения — коммерческому отделу. Здесь реорганизуется или заново создается контроль исполнения сделок, вводится оперативный учет всей Хозяйственно-коммерческой деятельности.

Как на существенный вопрос коммерческой деятельности, Бюро обращает внимание на складское дело. Здесь особый практический интерес возбуждает ежедневный оперативный учет работы складов, организуемый таким образом, чтобы торговый отдел имел все необходимые для своей деятельности сведения своевременно и ежедневно. Только при такой системе учреждение точно знает свои товарные средства. Такого учета почти нигде нет. Кроме того реорганизуется, а иногда заново вводится документация складских операций, приема, отпуска, хранения грузов. После рационализации операций коммерческого отдела обычно обнаруживается необходимость рационализации операций бухгалтерии и учреждение предлагает провести работу и в этом отделе. Как правило, обследованием обнаруживается параллельное ведение целого ряда вспомогательных книг коммерческим отделом, бухгалтерией и управлением. Для работы в области бухгалтерии, ввиду запросов со стороны учреждений, бюро организовало у себя Отдел Бухгалтерской Экспертизы.

Можно констатировать, что после окончания основных работ в учреждении последним в большинстве случаев сохраняется консультационная связь с Бюро, или учреждается в собственном аппарате постоянный Стол Стандартизации.

Число запросов от учреждений возрастает с каждым месяцем, что вызывает соответствующее увеличение и самого Бюро.

В настоящее время получены запросы на производство работ от следующих учреждений: Азнефть, Резинотрест, Лензолото и др.

А.

Об'единение работы по НОТ в Петрограде.

С 4 октября с. г. в Петрограде при Управлении Уполномоченного НКРКИ по Северо-Западной области начало функционировать Бюро Научной Организации Труда. Производства и Управления. Организации Бюро предшествовало междоуведомственное совещание по вопросу об об'единении всей областной работы по НОТ, на котором присутствовали многие видные работники по НОТ: представители крупных государственных учреждений и предприятий (Обуховского завода, Северозапиромбюро, Госбанка, Петрорабкрина) и представители печати.

Совещание заслушало ряд информационных сообщений о работе по НОТ в Петрограде.

Инженер Белоконский сообщил, что анкеты и тезисы ВАИ были разосланы по учреждениям. Выяснилось, что общих принципов пока не выработано. ВАИ приходит к заключению, что необходима правильная постановка учета производства.

Т. Селиванкин ознакомил собрание с применением принципов НОТ к некоторым деталям банковских операций (напр. упрощение операций по закладу облигаций банка) и о работе ячейки Лиги Времени в Петроградской Конторе Госбанка.

Проф. Белоусов назвал ряд учреждений, где ведется работа по НОТ. Таковы: Гос. Лаборатория Труда при Институте Мозга—исследующая проблему утомления и проблему женского труда; Секция НОТ и психотехники при Выс. Петр. Курсах имени Герцена; Комитет по НОТ при Технологическом Институте (работают биологи и инженеры); Бюро НОТ при Севзапвоенпроме, интересующееся вопросами психотехники в фабзавучах (определение одаренности учеников в различных областях); Гос. Лабораторией произведено крупное обследование труда на заводе „Красный Треугольник“.

Далее проф. Белоусов отметил также нескольких специалистов, индивидуально работающих в области НОТ: профессора Ильина (Военно-Мед. Академии), Зеленого, Окуневского (гигиена труда).

Представитель ЦИТ'а т. Агитов сообщил, что при Губотделе Труда организуются курсы по подготовке инструкторов фабзавуча.

Инж. Белоконский рассказал об интересных исследованиях в НКПС инженера Васильева (организация погрузки угля в Донбассе, обследование транспорта нефтяных грузов по рейсу Баку—Астрахань и по Волге) на основах НОТ.

Сам инженер Белоконский читает лекции по организации производства.

В результате, совещание постановило об'единиться в работе по НОТ, организовать Бюро НОТ и послать ходатайство в Москву о преобразовании своего в отделение СОВНОТ'а при НКРКИ СССР.

СОВНОТ, рассмотрев ходатайство петроградского совещания, признал такое об'единение работы по НОТ в Петрограде целесообразным и отвечающим его тенденциям. Что же касается форм организации и взаимоотношений с Центром, то вопрос этот будет разрешен в связи с „Положением о СОВНОТ'е“, разрабатываемом теперь по предложению Коллегии НКРКИ СССР. Мнение же Центра по этому поводу вполне совпадает с желаниями Петроградского Об'единения.

П. Смирнов-Троянский.

Об Украинском Институте Труда.

Состоя при Наркомпросе и чрезвычайно скудно финансируемый Украинский Институт вынужден был чрезвычайно сжать свою работу и сосредоточить внимание и силы временно только на одной проблеме, чтобы хоть в чем-нибудь достичь заметных результатов. Такой проблемой была выбрана проблема подбора персонала или профессионального подбора.

Практический смысл этой проблемы может быть различен.

В Германии целью подбора является обслуживание интересов отдельных предприятий, как одна из норм конкурентной борьбы за удержание рабочей силы. Почти все крупнейшие предприятия Германии имеют свои частные психо-технические лаборатории, через которые просеиваются кандидаты при приеме на некоторые работы. Самая методика подбора зачастую хранится в секрете, как коммерческая тайна.

В некоторых странах проблема суживается до подачи советов отдельным лицам, ищущим помощи в выборе своего жизненного пути.

Более широкое использование методов подбора имеет место там, где на основании испытаний распределяются по специальностям ученики школ.

Наиболее широкое применение методика подбора нашла себе до сих пор в организации Американской армии в мировую войну. Испытание было подготовлено при участии крупнейших научных сил Америки и продолжалось год. Было испытано 1.700.000 солдат и 41.000 офицеров. Результаты испытаний в значительной степени совпали с оценками практическими. На основании испытаний производилось назначение в офицерские и унтер-офицерские школы, в части особого назначения, а также и самое комплектование военных частей.

В настоящее время по психологическим испытаниям производится прием в некоторые американские университеты.

Практическое значение проблемы в СССР надо считать гораздо более важным, чем где бы то ни было.

Первая задача, к разрешению которой уже конкретно подошел Харьковский Институт Труда,—это задача правильного комплектования школ ФЗУ. Стоя перед необходимостью скорейшего воспроизводства рабочей силы и располагая ничтожными средствами для этой цели, государство заинтересовано в том, чтобы расходовать средства наиболее продуктивно. Американские опыты показали, что при правильном подборе учащихся, прохождение курса может быть ускорено в 3—4 раза.

Вторая задача могла бы заключаться в том, чтобы распространить начало научного подбора на прием в ВУЗ'ы, имея ввиду здесь, не только самый прием, но и рациональное определение факультета.

Для военных целей могло бы быть использовано испытание допризывников, чтобы при призывах иметь возможность составлять

кадры из качественно наилучшего материала. Можно было бы также использовать испытания при приеме в школы комсостава и в специальные военные школы (лётчики, радио-телеграфисты, шоферы и т. д.).

Далее, методика могла бы быть использована и для некоторых партийных целей. Так, совместно с представителями Главполитпросвета и Агитпропа, ЦК КПУ намечена специальная программа испытаний для партийных школ. Испытания должны произойти в ближайшие недели в Губпартшколе, Упартшколе, Университете имени Артема и Парклубе. Если бы испытания оказались удачными, они послужили бы материалом при определении дальнейшего академического или служебного движения учеников и студентов.

Независимо от перечисленных конкретных задач, к разрешению которых Институт подходит сейчас вплотную, проблема профессионального подбора имеет для СССР еще особое значение. По соглашению с Председателем Госплана УССР и научным комитетом Главпрофобра, Институт ставит на предстоящем съезде по изучению производительных сил Украины доклад о качественном учете рабочей силы, как об одной из предпосылок научного планирования. Качественный кадастр рабочей силы есть не менее важная задача, чем кадастр подвижностей, источников энергии и т. д. Если Америка могла на основании качественного учета сил армии установить минимальный уровень способностей для офицера и унтер-офицера, то Россия могла бы поставить задачей для будущего — определение минимального уровня способностей для своих инженеров, техников, организаторов и т. д.

Таким образом, был бы сделан шаг к реальному осуществлению формулы Маркса: „каждому по его потребностям, от каждого по его способностям“. Вопрос имеет таким образом не только непосредственно утилитарный, но и глубокий социальный смысл.

Первая трудность, стоявшая перед Институтом, заключалась в том, чтобы определить достижения западной науки.

Правда, еще и до этого в Институте были выработаны самостоятельно некоторые методы, которые, будучи впоследствии испытаны наряду с американскими, не уступили последним в своей выявляющей силе. Тем не менее, действительно широкая работа могла быть развернута естественно лишь на базе достижений Запада.

Трудность заключалась, главным образом, в том (в наших русских условиях), чтобы побудить торговое представительство выполнить заявку Института на заграничные закупки. После года ожиданий и тщетных нажимов через самые высокие инстанции это было, наконец, сделано, лишь благодаря личной поездке в Германию директора Института, который одновременно ознакомился с положением дела на месте и установил регулярную корреспондентскую связь, держащую ныне Институт в курсе последних достижений науки.

Из большого материала относительно западных попыток предстояло критически выбрать наиболее убедительное и наиболее применимое для России.

Проделав этот критический выбор, Институт убедился, что даже лучшая и наиболее проверенная из западных методик, — американская, страдает дефектами, которые требуют для своего устранения большой самостоятельной работы.

Основные дефекты американской методики:

а) игнорирование упражняемости,
б) предвзятое допущение единой одаренности, имеющей значение для всех профессий,

в) исключительная роль скорости работы при оценке способностей.

Отсюда проистекала необходимость самостоятельной выработки новых методов исследования. За полгода систематической работы в этом направлении Институту удалось:

а) разработать принципы методологии, свободной от указанных дефектов,

б) разработать самостоятельную схему для всестороннего исследования, как профессий, так и рабочего,

в) изобрести ряд новых методов испытаний (для способности уловления закономерностей, для способности понимания устройства машин, для комбинативной технической способности, для способности запоминать движения и т. д.),

г) изготовить, не получая для этого от Наркомпроса никаких средств, соответственные приборы и приспособления,

д) произвести испытания на практике некоторых из этих методов.

Дальнейшая трудность заключалась в том, чтобы проверить и исправить, применительно для России, установленные на западе нормы для оценки результатов испытаний.

С этой целью Институт были выбраны наиболее оправдавшиеся из западных методов, к ним прибавлены собственные, и по составленной таким образом программе из 19-ти различных тестов, были подвергнуты исследованию ученики 4 школ ФЗУ, в количестве около 500 человек. Дополнительным материалом для этих же испытаний послужили: члены Ассоциация изучения юношеского труда (съезд ФЗУ около 180 человек), далее, военно-научное общество (свыше 60 человек), Ассоциация инженеров (свыше 50 чел. *) и т. д.

Результаты всех этих испытаний подвергнуты разработке и публикуются ныне в уже начатых печатанием „Трудах“ Института.

Одновременно с проблемой методики испытаний перед Институтом стала задача установить методику изучения самих профессий. Чтобы знать, к какой профессии наиболее пригодно то или иное лицо, надо знать чего требует каждая профессия. Эта задача оказалась неизмеримо труднее, чем представляется на первый взгляд. Была подвергнута изучению профессия кузнеца. При участии инженеров специалистов кузнечного дела, мастеров и рабочих был спроектирован специальный аппарат для экспериментальной проверки полученной характеристики этой профессии. Теперь этот аппарат уже изготовлен и вскоре будет приступлено к его использованию.

Одной из самых значительных трудностей является трудность подыскания подходящих работников. Особенно велика эта трудность в области работ Института, в области совершенно новой, не имеющей в России не только готовых кадров, но даже серьезного ядра деятелей.

Институт приступил к подготовке работников наново. С этой целью впервые в России Институт был применен принцип конкурса пригодности для практической цели приема на квали-

*) Уже после представления доклада по соглашению с Главполитпросветом произведено испытание студентов Университета Артема (257 ч.) и Губартыколы (143 ч.).

фицированную работу. Из 30 человек, отзывавшихся на конкурсе, был произведен выбор троих сотрудников на основании особой программы, самостоятельно составленной Институтом для испытаний.

Практические результаты убедили Институт в правильности произведенного выбора.

Успех конкурса имеет для Института значение не только потому, что вооружает его орудием самокомплексирования, но, главным образом, потому, что он явился первым практическим подтверждением намеченных Институтом методологических принципов.

В течение года слишком своих упорных изысканий, Институт не пользовался почти никакой известностью. Отсутствие средств мешало развернуть работу, отсутствие результатов работы мешало получению средств. Минувшей осенью основное ядро Института приняло решение временно отказаться от надежды на поддержку и, сузив свою работу, во что-бы ни стало выполнить намеченные задачи, хотя бы финансирование Института прекратилось совершенно.

Когда весной этого года намеченные работы, выполнявшиеся при исключительном напряжении сил, подошли к концу, Институт оказался объектом оживленного внимания целого ряда учреждений.

Первым оказал Институту поддержку, именно для постановки испытаний в ФБУ, Наркомздрав. Затем живое участие в работах Института принял Комсомол. По представлению посетившего Институт тов. Гастева, был заслушан доклад директора Института в Южбюро ВЦСПС. В результате доклада Южбюро наметило специальную кампанию для привлечения к Институту общественного мнения. Было созвано специальное расширенное заседание Южбюро с участием хозяйственников. Устроенная при содействии Южбюро, выставка Института при Конференции Профсоюзов привлекла к себе оживленный интерес. Далее было сделано представление о поддержке Института Госпланом СССР. По докладу директора Института были приняты постановления о поддержке и образованы специальные секции в Обществе Ревнителей Военных Знаний и в Ассоциации инженеров.

Специальные задания получены Институтом от Военного Командования.

По соглашению с Наркомом РКН и с Председателем НКК СССР, намечен особой план работ в области организационного анализа и организационной техники, для каковых целей должна быть использована выработанная Институтом методология.

Наконец, в ряде заседаний уделил Институту внимание Совнарком СССР. Совнаркомом был назначен Совет Содействия Институту из ряда Народных Комиссаров под председательством тов. Фрунзе. Совнаркомом был заслушан доклад директора Института, по которому было принято постановление об одобрении деятельности Института, о предоставлении ему ряда особых привилегий, о предоставлении права непосредственного доклада Совнаркому и т. д.

Далее, утвердив смету Института, Совнарком постановил ходатайствовать перед Совнаркомом РСФСР об обеспечении этой сметы специальными средствами.

В связи со всем изложенным, Институту предстоит сейчас переход от указанного выше вынужденного сужения своей деятельности к работе также и в других направлениях. Ближайшим из этих направлений является:

1. Разработка организационного анализа структуры и деятельности учреждений в целях постановки организационного диагноза.
2. Практические проблемы организационной техники (борьба с организационной неряшливостью, использование западного опыта для упорядочения административного процесса).
3. Предварительные работы по рациональной подготовке организаторов.

Доклады по этим вопросам стоят на очереди в Совете Содействия Институту.

Трагедия Украинского Института состоит в том, что, вынужденный во всем своем предыдущем существовании прозябать и сжиматься, он призван сейчас к большой и ответственной деятельности, приступить к которой возможно лишь после большой и упорной подготовительной работы и внутренней реконструкции. Эти подготовительные работы требуют единовременных затрат на оборудование Института, которое дало бы ему возможность стоять действительно на высоте современной науки.

Д.

Ростов на Дону.

С легкой руки Бюро Нормализации Доноботдела ВНИСР, работа по научной организации труда и управления развивается и крепнет в Ростове на Дону.

В августе организован Городской Совет НОТ, в состав президиума которого вошли представители Промбюро, Кавоктрана, Водотрана, Таганрогского Ин-та Труда и Бюро Нормализации при Союзе Совработников. Основной состав Совета—инженеры и техники. В задачи Совета входит объединение работников по НОТ, содействие в их работе, пропаганда идей НОТ, разработка отдельных вопросов НОТ, широкая информация при посредстве прессы и т. д.

Что работа по НОТ и нормализации управления идет не только в ширь, но и в глубину, можно заключить на основании работы кружков при Бюро Нормализации.

Опытный кружок работников административно-канцелярского труда включает в круг своих задач: устройство докладов и собеседований по специальным вопросам администрирования (делопроизводство и т. п.); производство опытных обследований; устройство публичных лекций, докладов, выставок по управленческому делу и т. д. Доступ в члены Кружка открыт всем лицам, интересующимся вопросами администрирования и нормализацией делопроизводства. Свою работу Кружок, с одной стороны, согласует с руководящими принципами центральных учреждений как НКРКИ, ЦИТ и др., с другой же—контактирует с работой местных организаций, изучающих НОТ. В Кружке заслушан ряд докладов.

Научно-исследовательским Кружком бухгалтеров начата консультационная работа по счетным вопросам, согласно запросам госучреждений. Работа эта вызвана рядом обращений в Кружок со стороны отдельных хозорганов.

Практика кружковой исследовательской и консультативной работы по отдельным вопросам административной техники, повидимому, прививается в Донобласти. Уполномоченным Ц. К. Совработников предложено Бюро Нормализации разработать план работ по организации на местах при губотделах союза опытных кружков бухгалтеров и работников административно-канцелярского труда.

Руководство работой мест и информацию о ней предположено сосредоточить в Донском бюро союза.

В целом ряде учреждений Ростова и Д. организованы специальные ячейки НОТ (Промбюро, Краевая Контора Госторга и др.).

В. В.

Кабинет счетной документации при Донском университете.

(От нашего корреспондента.)

При экономическом отделении ФОН'а Донского университета открывается кабинет по счетному делу.

Этот кабинет, возникающий по инициативе Бюро Нормализации Труда при Донотделе Всепрофсоюза Совработников, на первое время будет вмещать, главным образом, принятые в разных учреждениях „формы“ (книг, документов, карточек, бланков и т. п.), а также диаграммы, схемы, фотографии, машины, приборы и принадлежности, применяемые для изготовления, размножения, обработки и хранения счетных документов.

Основной задачей кабинета является оказание помощи слушателям промышленного (коммерческого) подотдела названного отделения в деле правильной постановки практических занятий по счетоводству вообще, и по складскому хозяйству в частности.

Но этим роль кабинета, как учебно-вспомогательного учреждения далеко не исчерпывается: кабинет суждено будет в ближайшем же будущем реорганизовать в специальный исследовательский и организационно-инструкторский центр административной документации на Юго-Востоке России.

Союз Совработников, передавая образцы счетных документов университету и тем самым закладывая фундамент первого в крае центра административной документации, высказал ряд пожеланий, а именно: чтобы университет предоставил право пользования материалом кабинета Союзу и всем учреждениям, оказавшим ему содействие в деле организации кабинета, чтобы университет считал основателем его Донотдел Всепрофсоюза Совработников и, наконец, чтобы университет открыл при кабинете читальню для слушателей и счетработников.

Материалами, послужившими основанием для кабинета, являются по преимуществу образцы счетных документов и бланков, применяемых в банковских учреждениях, кооперативных организациях, уполномоченных и предприятиях г. Ростова и Дону, — всего в количестве около 600 образцов.

Большинство документов представлено в 2 экземплярах, что дает возможность одним из этих экземпляров предназначить для демонстрирования при прохождении курса счетоводства, а другой — оставлять в кабинете для коллекции и изучения специалистами-практиками.

К этим документам предполагается добавить схемы и диаграммы, демонстрирующие графически организацию учреждений, их функций, деятельность, контроль, применяемые или намеченные методы работы и главные данные управленческой науки.

Сюда же войдут образцы работ слушателей, их проекты „организации промышленных предприятий“ и „организации торговых предприятий“, различных схем организации этих учреждений, всевозможных образцов форм документов и т. п.

Таким образом Донской кабинет документации, каким по существу и будет на первое время кабинет по счетному делу, постепенно преобразуется в кабинет административной документации.

По мере же того, как идея научной организации труда и производства будет привлекать к себе все новых и новых сторонников будет пополняться новыми экспонатами и Донецкой кабинет.

Если же учесть тот факт, что в настоящем учебном году на экономическом отделении ФОН'а Донуниверситета будут читаться специальные дисциплины по вопросам научной организации торговых и промышленных предприятий, то можно с уверенностью высказать предположение, что пополнения кабинета различными административными, торговыми и промышленными документами обеспечено в ближайшее время.

В. Васильев.

Из деятельности Отдела Нормализации Управления НКРКИ на Дальнем Востоке.

При Управлении РКИ на Дальнем Востоке в настоящее время функционирует самостоятельный Отдел Нормализации (преобразованный из учрежденного первоначально подотдела) и организована особая Коллегия по НОТ; при чем оба учреждения работают в полном контакте с центром.

Отдел Нормализации подразделяется на две секции: делопроизводственную и счетоводно-отчетную. При отделе организована агитационно-инструкторская часть, а за последнее время возникла секция труда и техники производства.

В начале деятельности Отдела Нормализации было обращено особое внимание на изучение и упрощение делопроизводства и счетоводства в учреждениях краевого масштаба. В этих целях в Управлении РКИ была введена разработанная Нормализационным Отделом 1) карточная система входящих и исходящих бумаг, 2) контроль над сроками исполнения бумаг, 3) рационализация машинописи. К ознакомлению с карточной системой и рационализацией машинописи приглашались гос. и хоз-органы.

В результате многие из краевых и губернских учреждений приступили к введению означенных улучшений.

К Отделу Нормализации были прикомандированы от различных учреждений сотрудники для прохождения основ НОТ и техники управления, вследствие чего возникла мысль о необходимости учреждения инструкторской части. На ряду с этим в Отдел Нормализации начали поступать запросы с мест и от различных краевых учреждений, профессиональных и кооперативных организаций и советской печати по вопросам НОТ и просьбы к сотрудникам выступить с публичными докладами и в печати, в результате чего жизнь выдвинула вопрос об организации при отделе и агитационной части.

Таким образом возникла агитационно-инструкторская часть Отдела, на которую и была возложена пропаганда идей НОТ и техники управления и подготовка кадра деятелей по НОТ и нормализации управления.

Делопроизводственная секция, в виду отсутствия на книжном рынке специальных пособий, выпустила в настоящее время брошюру по карточной системе и машинописи, со включением нормалей—образцов

деловой краткой переписки; брошюра снабжена рисунками, таблограммами, диаграммами и указателем литературы по НОТ.

Счетоводная секция была занята изучением отчетности и постановки счетоводства в краевых учреждениях и, после ряда организованных ею специальных совещаний с привлечением к работе местных бухгалтеров, — наметила и частично провела в жизнь ряд улучшений в краевом счетоводстве. Необходимо отметить, что Отдел Нормализации, приступая к введению различных улучшений в учреждениях, предварительно проделывал соответствующие опыты в своих учреждениях РКИ на Дальнем Востоке и, только после одобрения совещанием сотрудников РКИ, которые, кстати, вначале довольно скептически относились к работам своих коллег-нормализаторов, рекомендовались другим учреждениям РКИ, а от последних перенимались и подотчетными РКИ учреждениями.

Не безинтересна и сама организация работ в Отделе Нормализации. Так, всем кадровым сотрудникам Отдела вменено в обязанность ежедневно уделять не менее полутора часов (из шести) теоретическому ознакомлению с новейшими научными течениями по НОТ и технике управления и подготовку очередных докладов по этим вопросам.

Сотрудники-практиканты работают под руководством заведующего отделом и заведывающих секциями. Первоначальное ознакомление с теоретической и практической работой, а также самой методологией разрабатываемых вопросов намечено в течение трех месяцев. От практикантов требуется знакомство с наиболее важными работами по НОТ и технике управления, представление два раза в месяц отчета о работах и самостоятельного исследования на предложенную тему. Нужно сказать, что практиканты проявляют исключительный интерес к работе Отдела Нормализации. Постоянные сотрудники Отдела Нормализации выступают с докладами на различных совещаниях совработников, профессиональных и кооперативных союзов, комячейках, агитируют в печати, участвуют в ячейках содействия, руководят работой филиалов „Лиги времени“ и пр. Отделом Нормализации была проведена большая практическая работа по сокращению штатов советских служащих на Дальнем Востоке, произведено обследование (инспекционно-ревизионное по заданиям Отдела Нормализации) всех краевых учреждений, результатом которого намечен ряд улучшений, упрощений и просто ликвидации ненужных органов, мешающих правильному функционированию гос. и хоз-аппаратов.

В настоящее время краевая РКИ руководит в области НОТ и техники управления свыше 25 учреждениями и научными организациями.

Из последних заслуживают быть отмеченными психо-техническая лаборатория Владивостокского университета, приспособляемая для нужд НОТ и производства; научный кружок по НОТ при Черновских каменноугольных копях; опытная станция при бухгалтерии Дальревкома и при Отделе Управления Дальревкома. К работам по НОТ привлекаются общества инженеров и бухгалтеров, а также культурно-просветительный отдел Дальбюро профсоюзов. В ноябре намечена краевая конференция по научной организации труда, производства и техники управления для ознакомления совработников с достижениями в этих областях в центре и за границей.

Особые условия существования Дальневосточной области, связанные с ее международным положением и чрезмерным возложением надежд со стороны населения на внешний мир—выдвигают вопрос НОТ на первый план, ибо внесение в жизнь населения Дальнего Востока, большей самостоятельности, активности в работе и повышения производительности и интенсивности труда населения—должно являться одной из основных задач политики центра в отношении Дальнего Востока.

Проф. А. Н. Петров.

2-й Международный Конгресс по Административным Знаниям.

В сентябре в Брюсселе состоялся 2-й Международный Конгресс по административным знаниям.

Как констатирует Организационное Бюро в своей записке о целях и задачах Конгресса, приложенной к его программе, созыв Конгресса обусловлен быстрым и непрерывным возростанием „сознания необходимости найти правильные методы управления“, с особенной силой развившегося с начала войны. В той же записке Бюро отмечает, как повсеместное явление, расширение за военный и после-военный период компетенций коммунального, городского и государственного управления; повышение интереса к вопросам организационной техники, а затем и теории, со стороны органов и отдельных работников местной и государственной власти, призванных по новому и в новых условиях разрешать грандиозные организационные проблемы, выдвинутые расширением хозяйственной деятельности центральных и местных органов государственного управления. В связи с этим повышением интереса к вопросам организации управления и ростом возможностей его приложения, за последние годы возникла потребность в углубленной теоретической разработке науки об управлении, с одной стороны, и в подготовке компетентных и высоко-квалифицированных работников управленческого дела — с другой. Бюро констатирует повсеместное возникновение школ по административным знаниям. Но, в силу условий как военного, так и после военного времени, вся эта в высшей степени интенсивная, практическая и теоретическая работа отдельных стран велась разобщенно, опыт являлся до сих пор скорее национальным, чем международным. Потребность в международном обмене мнениями и добытыми опытами назрела уже давно, и громадная роль, которую суждено сыграть Конгрессу в истории науки об управлении, достаточно ясна. Конгрессе должен был явиться местом встречи работников различных стран, так теоретиков, с одной стороны, и практиков — с другой. На Конгрессе представлены не только государственные организации, и научные общества, но и частные организации, заинтересованные и практически работающие в области административной техники.

Программа работ Конгресса распадалась, в общем, на следующие группы вопросов:

1) Местное самоуправление. Коммунальное хозяйство, право, финансы, система управления, контроль расходов, местное (военного времени) законодательство.

2) Взаимоотношения центральной и местной власти. Вопросы структуры и компетенция органов местного самоуправления. Районирование, подытоживание достижений государственных и общественных организаций в области промышленности и торговли за время войны.

3) Административный персонал. Проблема „администратора“ в правовом отношении (разграничения функций, прав и обязанностей). Ответственность управляющего состава государственных учреждений. Вопрос о превышении власти.

4) Комиссии по изучению управления. Их состав. Подбор и подготовка сотрудников. Привлечение к участию в работе комиссий широких кругов общественных работников.

5) Документация. Стандартизация форм документов. Введение единообразных форм. Вопросы статистики. Введение машин и механических приспособлений в практику конторско-канцелярского дела.

6) Международные организации по изучению управления. Организация конгрессов по административным знаниям. Интернациональное бюро документации.

7) Проблема совершенствования методов управления.

8) Должностные лица и служебный устав.

В виду непродолжительности Конгресса, обилия, сложности и громадной важности рассматриваемых вопросов, Организационным Бюро была тщательно налажена работа по предварительному просмотру и сортировке докладов (доклады должны были быть представлены к 15-му июня) и подготовке материала и плана работ секций. В своей записке Бюро особенно настаивало на практическом уклоне докладов и на формулировке выводов и положений докладчиков, обеспечивающей возможность практического их приложения, а также на снабжении докладов по возможности полными библиографическими материалами по данному вопросу. Бюро организовало выставку диаграмм и графиков по организации управления учреждений.

Б-ки.

Всегерманская выставка канцелярского оборудования и канцелярских принадлежностей в Берлине.

С 26-го апреля по 6-ое мая с. г. в Берлине, после десятилетнего перерыва, происходила выставка оборудования и принадлежностей канцелярий, устроенная союзом промышленников канцелярской индустрии. Несмотря на некоторые внешние организационные недочеты, выставка привлекла к себе живой интерес, что объясняется тем выдающимся местом, которое занимает, как по своей продукции, так и по своей организации, данная отрасль промышленности в Хозяйственной и культурной жизни страны.

Поскольку выставка отразила общие тенденции названной отрасли промышленности, она ясно показала, что в настоящее время здесь замечается усиленное стремление к прочности, практичности, целесообразности и в то же время к устранению всего лишнего и непущего. В особенности относится это к различного рода конторским машинам. Судя по некоторым из выставленных образцов их, в этой области достигнуты действительно значительные усовершенствования, в смысле экономии времени и труда. Даже неспециалистов поражало на выставке большое количество разнообразных множительных аппаратов,—ручных и механических, получивших широкое распространение именно за последнее время, в виду необычайного вздорожания цен на печатные произведения. Среди этих аппаратов заслуживает внимания скоропечатник „Родерталь“, который для крупного производства имеется в соединении с наборной и разборной машиной; затем, складывательный аппарат „Фрего“, складывающий бумаги всевозможных общераспространенных форматов в 10 раз быстрее, чем это делается руками.

Особое место занимает „универсальная“ печатная машина „Фермоз“—скоропечатник, движущийся механически и печатающий с изумительной быстротой (4.000 штук в час) всевозможные карточки, входные билеты, этикетки и т. п.; эта машина может одновременно печатать в две краски и тут же режет напечатанное.

Из копируемых машин была выставлена известная „Эксельдиор“, значительно усовершенствованная, а также „Виктория“.

Особенно хорошо была представлена отрасль производства пишущих машин. Кроме легкой хорошего устройства „Рофа“, новой „Фортуна“, скоропечатник „Орга“, была выставлена машина—„Континентал“, замечательная тем, что она помещается в особой звукопоглощающей коробке; клавиатура выступает наружу, так что машиной пользуются свободно при закрытой коробке. Для того, чтобы видеть написанное, в крышку вставлено стекло, для освещения же служит невидимая глазу пишущего лампочка. Подобное устройство удобно вдвойне: во первых—оно устраняет шум, мешающий окружающим работать, а во вторых, предохраняет от порчи и засорения самую машину.

Среди экспонатов было значительное количество счетных машин и аппаратов: калькулятор „Орга“, карманный счетный аппарат „Адиатор“ и др. Особенно производительной и усовершенствованной является 10-ти клавишная машина „Дальтон“.

„Тяжелой артиллерией“ среди конторских машин может быть названа, впервые появившаяся на выставке, автоматическая машина „Поверс“, служащая одновременно для пробивки отверстий, сортировки и табулирования. Особого внимания заслуживает „Контофот-Гоэру“ — машина, употребляющаяся для воспроизводства бумаг оптически-фотографическим путем. Упомянутые две машины представляют громадное достижение: возможность их применения в настоящее время чрезвычайно обширна, а в будущем еще шире. То же самое можно сказать и о „телеграфоне“. Это — искусно сконструированный аппарат, при помощи которого фотографически фиксируется всякий разговор по телефону, могущий быть впоследствии по желанию воспроизведенным. Этот аппарат находится лишь в первоначальной стадии своего будущего развития. Можно с уверенностью сказать, что его усовершенствование вызовет значительные изменения в деле связи.

Что касается организации конторского дела в узком смысле этого слова, то в этой области блестящий экспонат представляла вполне оборудованная и пригодная для работы торговая контора, занимающая площадь в 32 кв. метра, вместе со всеми своими отделами (закупки, продажи, выписывания счетов, заказов, экспедиции и бухгалтерии) и со специальной мебелью. Всевозможные вспомогательные средства для выполнения различного рода работы, как-то: карточки, регистраторы и пр. были помещены в письменных столах соответствующих работников.

Акционерное Общество „Орга“ выставило „образцовую контору“, в которой были показаны приемы конторской работы по системе Гинца. Во время функционирования выставки „Орга“ устроила цикл специальных докладов по научной организации труда, психотехнике и рекламоведению.

Мы далеко не исчерпали всего того, что дала Берлинская выставка, но и сказанного достаточно, чтобы убедиться в ее несомненной важности в смысле ознакомления широкой публики с тем прогрессом, который замечается в последние годы в области канцелярского дела. Весьма любопытно то обстоятельство, что в усовершенствовании и распространении конторских машин немаловажную роль сыграли факторы чисто отрицательного свойства: так, уже было указано, что дороговизна на печатные материалы послужила главным стимулом к развитию производства всевозможных множительных аппаратов; широкое применение счетных машин объясняется потоком цифр, захлестнувшим Германию, в результате катастрофического падения марки. И уже само собою разумеется, что ярко вылившиеся на выставке тенденции к возможно большей прочности, практической пригодности и максимальной производительности машин, являются прямым результатом небывалого в истории кризиса, переживаемого Германией и вытекающей из него настоятельной необходимости в экономии и организации.

Так или иначе, но раз толчок к развитию данной отрасли промышленности дан, она несомненно пойдет быстрым шагом вперед, и можно надеяться, что в ближайшем будущем канцелярское дело, с дальнейшим ростом значения его как культурного и хозяйственного фактора, получит организацию на совершенно новых началах.

(По „Organisation“) А. Н.

Библиография.

СОДЕРЖАНИЕ: Немецкая книга 1914—1923 г.г. Выставка, организованная О-вом „Международная книга“. А. Файоль. Общее и промышленное управление. Пер. с французского Б. В. Бабина-Кореня с пред. А. К. Гастева, изд. ЦИТ Москва, 1923 г. А. Гастев. Юность, изд. Изд. ВЦСПС, Москва 1923 г. Кунце Фр. Техника умственного труда. Пер. с немецкого. В Рикмала ред. и пред. Б. О. Боровича, изд. Культ.-Прогр. орган. „Труд“ Харьков 1923 г. Чарлодусский В. Записи чтения, изд. автора, Москва 1923 г. Струмилин С. Г. Бюджет времени русского рабочего, изд. „Вопросы труда“ М.—П. 1923 г. Инж. Воскобойников, Давыдов, Токмаков. Рациональное обследование заводов. Рациональная организация заводоуправления „Библиотека организатора“, вып. 1, 2, изд. ЦБО Пр. Г. У. В. Пр. Москва 1923 г. Г. Г. Токмаков. Примерная классификация и разделение: 1) накладных расходов завода. 2) штатов заводу. „Библиотека организатора“, вып. 3-й, изд. ЦБО Пр. Г. У. В. Пр. Москва, 1923 г. К. С. Прозоров. Примерная система учета заказа и прохождение его по заводу. „Библиотека организатора“ вып. 4-й изд. ЦБО Пр. Г. У. В. Пр. Москва 1923 г. И. Ю. и Н. В. Петкевич. Русская система упрощенного делопроизводства, изд. В. В. Сойкина, Петроград 1923 г. Предприятие № 1. Ежемесячный журнал. Орган секции красных директоров клуба „Правда“. Деловой журнал „Система и организация“ под ред. Р. С. Майзельса проф. Н. Д. Удальцова и Ю. А. Тиличьева, изд. „Вся Россия“ Москва 1923 г.

„Немецкая книга 1914—1923 годов“.

(Выставка, организованная обществом «Международная Книга» совместно с союзом книгоиздателей и книгопродавцев Германии).

Конечно, она очень не полна, эта выставка. В тех отделах, которые мне пришлось просмотреть, я заметил зияющие, иногда чрезвычайно страшные пробелы. Так, в Отделе Научной Организации Труда нет последней книги известного американского инженера-организатора, ученика Тейлора, Ганнта, изданной в Берлине в 1922 г. и уже намеченной, если не ошибаюсь, к переводу на русский язык; по крайней мере русскую рецензию на эту книгу мне приходилось читать. В отделе «Социология» нет Фирканда «*Gesellschaftslehre*» хотя он продавался в магазине той же самой «Книги» месяца два назад. Целые десятки книг, ссылки на которые можно встретить в немецких, а иногда даже и русских изданиях, отсутствуют (напр., Plenge. «*Drei Vorlesungen über die Allgemeine Organisationslehre*»). Некоторые отделы поражают своей бедностью (отдел НОТ, литература, вызванная известным сочинением Шпенглера «Закат Европы»). Бросается в глаза иногда совершенно случайное размещение книг по отделам; так напр., непонятно, по какому признаку интересная книга, изданная под редакцией V. Wiese, *Soziologie des Volksbildungswesens*, трактующая о народном образовании с социологической и социально-организационной точки зрения, попала в отдел «Общая теория права», а Gilbreth (Collin—Ross) «Изучение движений» в Рабочий Вопрос, тогда как остальные работы того же Gilbreth'a и даже другое издание «Изучение движения» помещены в Отделе Научной Организации Труда. Это очень затрудняет обзор литературы по какому-нибудь отдельному вопросу. Наконец, среди немецкой книжной продукции 1914—1923 годов неожиданно находим издания 1913, 1909 и даже 1907 г. Очевидно, книга попала на выставку в значительной мере случайно, вероятно, в зависимости от хода торговых операций общества и от наличия в его составе специалистов разных отраслей науки.

И несмотря на эти, бросающиеся в глаза, дефекты, выставка даст богатый материал для изучения и является крупным культурным событием. Впервые имеем мы возможность обозреть обширную литературу по всем отраслям знания, собранную в одном месте и расположенную в систематическом порядке. Это особенно важно для нас, интересующихся проблемами НОТ в широком смысле этого слова, под которым мы понимаем теорию строительства и функционирования социальных организаций, т. е. трудовых коллективов, достигающих определенной цели совместными усилиями.

Такого отдела на выставке нет, как нет еще признания существования такой науки. Современная «научная организация труда» есть нечто гораздо более узкое. Надо внимательно изучить целый ряд отделов, казалось бы, мало связанных между собой, чтобы составить себе представление о неуклонном проникновении в разные отрасли науки этой «организационной точки зрения», о постепенном образовании элементов, из которых сложится будущая наука. Исходя из нашего понимания науки об общественном строительстве, как прикладной общественной науке, охватывающей учение о социальной организации (предприятии), учение о среде и ее взаимодействии с организацией, учение об общественном деятеле (организаторе), как агенте организации, и учение о методах воздействия организатора на личность и на среду, я просмотрел, кроме отдела собственно известного под названием НОТ и непосредственно смежного с ним—психотехники, также отделы психологии, социологии, экономических наук, права, социальной политики, рабочего вопроса. В каждом из этих отделов нашлось нечто, с нашей точки зрения, интересное. За недостатком места я не могу дать подробного обзора просмотренной мною литературы и принужден ограничиться сухим перечислением заглавий с кратким иногда указанием на содержание работ. Но думается, и такой сухой обзор не явится лишним. За полноту его ручаться не могу. Весьма вероятно, что еще несколько интересных работ не попало в сферу моего внимания. Отделы истории, философии, этики, говоря уже о науках естественно-исторических и технических, просмотрены мною за недостатком времени очень поверхностно. Возможно, что кое-что я упустил и в отделах, специально мною изученных, так как журнальную литературу я не успел просмотреть полностью. Еще одна оговорка: по условиям выставки пришлось ограничиваться очень быстрым и поверхностным просмотром книги, даже не разрезая ее. Поэтому, в отдельных случаях возможна не вполне правильная передача ее содержания.

Наш обзор начнем с того отдела, которому одному присвоено название «Научная организация труда».

Как уже указано выше, отдел этот очень беден и несомненно не отражает даже половины немецкой литературы по вопросу. Как известно, главное своеобразие немецкого НОТ заключается в широком развитии психотехники. На выставке находим только незначительную часть этой литературы и ничего нового, неизвестного до сих пор в России (главным образом по библиотеке ПИТ-а).

Всего больше здесь небольших брошюрек серии «Schriften Zur Psychologie der Berufseignung» О. Линимана и В. Штерна издания 1918—22 годов. Между ними старая (1919 г.) небольшая работа проф. Дюка о канцелярских работниках: *Die Berufseignung der Kancelaristen*, и библиографические обзоры литературы по вопросу. Здесь же известные в России по переводам Мюнстерберга (впрочем, его «Grundzüge der Psychotechnik» еще не переведены), Шлезингер, Линиман, Трамм и др. Психотехника оказалась на выставке разорванной, часть относящихся сюда работ помещена в другой комнате, в отделе психологии, по старой памяти помещившейся рядом с этикой и философией (журн. „Praktische Psychologie“, „Angewandte Psychologie“.) Это несколько пополняет впечатление по психотехнике.

Главным образом известными в России работами представлено и основное течение традиционного НОТ, узкий тайлоризм, понимаемый почти исключительно как изучение оборудования, движений и времени, главным образом в промышленных предприятиях. Здесь переводные работы самого Тейлора (кстати выставлена только одна,—очевидный промах), Джильбрета, между которыми отметим *Verwaltungspsychologie* (Психология управления). Укажем далее на две более поздние, чем известная и русскому читателю по изданию Бинта работа Михеля, книги об изучении времени: *Witte S. M. Kritik des Zeitstudienverfahrens. Eine Untersuchung der Ursachen, die zu einem Misserfolg des Zeitstudiums*

führen, Berl. 1921. Fahr Otto, Die Einführung von Zeitstudien in einem Betrieb für Reihen—und Massenfertigung der Metallindustrie (Ein Beitrag zur Methodik) M. u. B. 1922.

По общим вопросам тайлоризма отметим довольно большую книгу: Söllheim Fr. Taylor System für Deutschland. Grenzen seiner Einführung im deutschen Betriebe, интересную по постановке вопроса и снабженную обширным литературным указателем; новое 4-е издание известной книги: Van den Daele, Der moderne Fabrikbetrieb und seine Organisation, вскоре выходящей и в русском переводе в издании ЦИТа, и несколько курьезную книжку Winter, Der Taylorismus, понимающего тайлоризм почти исключительно как рационализацию движений, но стремящегося перенести «тайлоризирование» в этом смысле во все области жизни вплоть до религиозного воспитания и оценивающего с «тайлористской» точки зрения, приправленной национализмом, эсперанто, классическое образование, латинский и готический шрифт и т. п.

Есть затем ряд работ, частью старых, выходящих новыми изданиями, частью новых, по учету себестоимости (калькуляции). Вообще почти все книги быстро выходят повторными изданиями, третьими, четвертыми и выше. Отметим мимоходом успех уже известной и у нас небольшой книжки проф. Кунце «Техника умственного труда», пытающегося организационные методы коммерсанта (карточная система) перенести в область интеллектуального труда (см. ниже рецензию на русский перевод этой книжки): у немцев она уже выдержала 4 издания.

Мне не пришлось видеть ни одной книги, специально посвященной организации контор, учреждений и тому, что у нас получило твердое наименование административной техники. Отчасти это объясняется, повидимому, относительно высокой практикой администрирования, отчасти общим направлением практической мысли в сторону производства, отчасти, вероятно, отсутствием внимания к этим вопросам со стороны устроителей выставки. Конечно, совсем без освещения эти отделы не остаются: относящиеся сюда главы из общих сочинений по НОТ (см. напр. Winter, Söllheim, Obst—Das Buch des Kaufmanns) и специальные журналы (Organisation) отчасти пополняют этот недостаток. Но отсутствие сосредоточенного внимания на этих вопросах характерно для немецкого НОТ: очевидно, в Германии, классической стране организации и порядка, удивлявшей во время войны весь мир своей организованностью, эта сторона в противоположность Франции, Америке и особенно России, относительно благополучна.

Один из очень острых вопросов всякой организации—взаимоотношения организатора—вождя и организуемой массы, отразился в нескольких работах, разбросанных по разным отделам выставки. В отделе психологии находим W. Moede Experimentelle Massenpsychologie (выходит вскоре в русском переводе в издании ЦИТа под названием „Психология групповой работы“). Автор, известный психотехник, справедливо указывает на большое значение изучения психологии групповой работы для практика-администратора, всегда имеющего дело с группами—рабочих, служащих, клиентов, публики, на которых он воздействует. Его книга излагает результаты экспериментов, преданных им над учащимися и студентами в одиночной и коллективной работе.

Книга известного Фрейда „Massen-psychologie und Ich-Analyse“ интересна по постановке вопроса. Фрейд в противоположность большинству исследователей массовой психологии полагает, что изучать ее следует преимущественно „в искусственно-созданных“, „организованных“ массах, а не текущих, бесформенных, как толпа, публика. В качестве таких искусственных группировок Фрейд берет церковь и армию, находя, что в организационно-психологическом смысле они весьма сходны (отношение к вождю).

Небольшое, но серьезное исследование Koller'a—Massen und Führer-problem in freien Gewerkschaften, уже прямо рассматривает эту проблему, как чисто

организационную. Еще более широкую постановку того же вопроса мы находим в интересной книге Штаудингера с мало говорящим заглавием „Individuum und Gemeinschaft“ из серии „Schriften zur Soziologie der Kultur, трактующей о музыкальных организациях. На таком казалось бы случайном и неинтересном объекте, автор, повидимому, дает много ценного для изучения организации вообще.

Из той же серии, но вне указанной проблемы, стоит указать на книгу Altenloh Emile, Zur Soziologie des Kino, Die Kinounternehmungen und die sozialen Schichten ihrer Besucher, дающую много интересного для организатора кино. Обе эти книги, впрочем, вышли еще в 1914 г.

Ряд книг и статей по массовой психологии, на которые я нашел указания в библиографических ссылках, на выставке не представлен.

Чрезвычайный теоретический интерес представляет постепенное проникновение организационных, в собственном смысле слова, точек зрения в социологию и экономические науки. И здесь уже начинают говорить о нашем „веке организации“. В этом отношении наиболее любопытно в Германии течение, представляемое проф. Пленге, о работе которого „Drei Vorlesungen über allgemeine Organisationslehre“ в № 3 нашего журнала был дан подробный отзыв Н. Витке. Пленге считает основой науки об обществе учение об организации, создание которого с особенной настоятельностью выдвигается именно теперь, в эпоху реализующегося социализма. Именно идею организации и коллектива и ценит в социализме Пленге. Он считает 1914 год, начало великой войны, такой же знаменательной датой, как 1789; как последний был исходной точкой развития идей либерализма, так первый открывает эпоху организации. Пленге настойчиво проповедует свои идеи. Под его редакцией выходит серия небольших брошюр под общим заглавием „Staatswissenschaftliche Beiträge“. Серия эта представлена на выставке известной работой Дитцеля Beiträge zur Geschichte des Sozialismus und Kommunismus с обширным—в 16 стр.—предисловием Пленге, и Eberstein „Die Organisation bei Karl Marx“. Остальные выпуски, как и многочисленные собственные сочинения Пленге, до нас не дошли. Это, жаль, так как идеи Пленге, несомненно заслуживают ознакомления, уже как значимые времени.

Большой интерес представляют также мысли об отношении целого и частей (идея организации) венского экономиста и государственоведа Отмара Шпана, высказанные им в книге „Der wahre Staat“ и в других работах, не попавших на выставку, проф. Роберта Лифмана, „Die Unternehmungsformen“ и других.

Переходя далее к социологии, отметим большой том Макса Вебера „Wirtschaft und Gesellschaft“, у которого теоретик-организатор найдет много материала; первый полutom по немецки обстоятельного труда Фр. Оппенгеймера, „System der Soziologie“. Кстати отметим, что работ Зиммеля на выставке нет, хотя в 1920 г. вышла вторым изданием его „Социология“ и около этого же времени в собрании Гешен одна из последних его небольших работ.

Весьма знаменательно появление серии „социально-психологических исследований“ издаваемой недавно организованным „социально-психологическим Институтом“ при Высшей Технической Школе в Карлсруэ, я видел их две.

Lang und Hellpach, Gruppenfabrikation и Rosenstock Werkstatt-aussiedlung, Untersuchungen über den Lebensraum des Industriearbeiters.

Несколько интересных глав находим у Адольфа Гютнера:

Theorie der Socialpolitik (В. 1.) у Konrad Heinrich Das natürliche System der menschlichen Gesellschaft и у Михельса в его „Probleme der Socialphilosophie“.

Очень содержательно и интересно направление работ Кельнского социологического журнала. Его, впрочем, на выставке нет. Но из того же круга исходит, в

начале заметки упомянутая объемистая книга v. Wiese L. *Sociologie des Volksbildungswesens*, очень свежо и своеобразно трактуемая вопросы организации народного просвещения.

На этом я закончу свой беглый обзор выставленного в Историческом Музее книжного богатства.

Может быть, читателю покажется странным выбор указанных мною книг, как будто не имеющих никакого отношения ни к делопроизводству, ни к складскому делу, ни к структуре учреждений, которыми по преимуществу занимается Секция Административной Техники и наш журнал. Но такое впечатление было бы ошибочным. Все области управленческого дела, и в том числе даже делопроизводство, только тогда получают законченный и строго научный вид, когда будут опираться на столь же солидный и прочный фундамент теоретических наук о социальной жизни, как тот огромный и все ширящийся базис теоретических наук о неживой и живой природы, на котором торжествующе пышно и победоносно развилась материальная техника. Уметь связать повседневные задачи практики в области администрирования с теоретической наукой обществоведения—очередная и самая настоятельная потребность строящейся и, организующейся и приобщающей, наконец, к культуре России.

Л. Бызов.

Книга Файоля.

H. Fayol *Administration industrielle et générale*. 1 v. in-8 de 174 p. Paris, Dunod 1917.

Русск. пер. А. Файоль „Общее и промышленное управление“. Пер. Б. В. Бабина-Корень с предисловием А. К. Гастева Центр. Инст. Труда, М. 1923, 80, стр. 124.

В издании ЦИТ'а только что вышел перевод книги А. Файоля „Промышленное и общее Администрирование“. Ссылки на эту книгу неоднократно появились на страницах нашего журнала, имя автора ее уже приобрело широкую известность среди русских работников по административной технике и появление его книги в русском переводе, несомненно, отчасти их назревшей потребности.

В чем интерес и значение этой книги?

Прежде всего в личности самого автора. Это старый, опытный инженер—администратор. Всею свою долгую жизнь (он начал карьеру в начале 60-х годов прошлого века) провел он на административных постах в крупных и сложных промышленных предприятиях. Очень рано выработал он в себе привычку систематически записывать свои наблюдения над ходом работ предприятий, в которых он работал. К концу жизни он решился, в противоположность большинству крупных администраторов, обычно не имеющих «ни

времени, ни охоты к литературной работе» и «заканчивающих своей жизненный путь, не оставив ни доктрины, ни учеников», изложить свои личные соображения о тех принципах которые он считает наиболее важными для облегчения административной практики, и о тех средствах, которые наиболее пригодны для их претворения в жизнь». Послушать такого человека всегда поучительно и полезно.

Но, конечно, не только в этом дело. Файоль не просто передает свой опыт, он ставит его в систему, глубоко эмпирическую по своему происхождению, но поднимаящуюся на высокую степень абстракции. Он пытается заложить основы науки об управлении, административной доктрины. Он хочет сделать ее предметом преподавания во всех школах, так как глубоко убежден, что искусству «руководить людьми», столь важному особенно в наше время, должно много и серьезно учиться, больше, чем собственно технике, или напр., математике. Изложена эта система очень сжато, четко и ясно, иногда почти до банальности. Благодаря этой ясности, она вся открыта и для защиты и для нападения. Она неизбежно должна вызывать дискуссию.

Но и это не самое важное. Главное то, что эта книга совсем не банальна и вовсе не так проста: вдумываясь в ее содержание, мы постепенно начинаем понимать,

какие широкие перспективы она открывает, даже не своим содержанием, а постановкой вопроса. Дело в том, что из всех авторов, писавших об организации, только у Файоля мы находим твердо и ясно выраженное понимание того, что наука об управлении есть **прикладная общественная наука**, (есть часть социологии). Уже Тэйлор указывал, что принципы его системы «могут быть с равным успехом применены ко всем родам общественной деятельности: к управлению домом, имением, к торговле в больших и малых размерах, к заведению благотворительными учреждениями, университетами и даже административными округами». (Научные основы организации промышленных предприятий, 1912, стр. 4) и таким образом как будто перебрасывал мостик между техническими и общественными науками. Далее, Эмерсон в первой и второй главах своих «Двенадцати принципов производительности» пытается построить нечто вроде социологической теории о двух универсальных, распространяющихся не только на все общество, но даже и на всю живую природу, типах организации: одного — пригодного для наступления и уничтожения, другого — для создания и обороны (куда неожиданно нападает; прусская армия Мольтке в 1870 году). Но ни Эмерсон, ни тем более Тэйлор, с их типичным для американских инженеров эмпиризмом и чрезвычайной конкретностью мышления, с их узким социальным кругозором, не чувствовали, насколько близко подходят они к проблеме современной социологии *). Для них, организаторов главным образом **мастерских, или отдельных заводов и фабрик**, где главными факторами является воздействие человека непосредственно или через посредство орудий труда на **материальные предметы**, где оборудование и труд играют доминирующую роль. — Для

них почти не существует иных проблем, кроме проблем оборудования и труда отдельного человека. В лучшем случае в неопределенных выражениях говорится о дисциплине, о нравственности, о «высоких идеалах» и т. п.

Наоборот, с ясностью и четкостью, не оставляющей желать лучшего, Файоль, который, стоял во главе сложного социального целого, включающего целый ряд отдельных предприятий и деятельность которого заключалась, по преимуществу, в воздействии на людей, прежде всего видит **коллектив**, и утверждает: «Органом и инструментом административной функции служат лишь **образования социального порядка**. В то время, как прочие функции оперируют с материалом и машинами, административная функция воздействует только на персонал» (курс. мой). Административную функцию мы встречаем всюду, где есть воздействие человека на человека для координации усилий, направляемых к одной общей цели; иначе можно выразить эту мысль так: только администрирование (в том смысле, который придает этому слову Файоль) делает человеческий коллектив способным к целесообразной активности. Поэтому, администрирование есть своеобразное явление, которое можно наблюдать всюду и везде, ибо современный человек не может не участвовать в социальных образованиях, создаваемых для целесообразных действий. Нужно только уметь выделить явления этого рода из сложного комплекса. Файоль называет такие социальные образования «**предприятиями**». Совершенно безразлично, в какой именно области действуют эти «предприятия»; с этой точки зрения армия, акционерное общество, фабрика, кооператив, учреждение, контора, даже политическая партия, суть явления одного порядка, это активные, а потому, администрирующиеся (управляющиеся) коллективы. Таким образом возникает необходимость создания общего учения о «предприятии», (или, как предлагал покойный проф. Хвостов, **социальной организации**), как особого рода социальном образовании.

Очевидно, — это задача социологическая. Точно также социологической или, правильнее, социально-психологической

*) Во избежание недоразумений укажем, что здесь мы имеем в виду не те направления социологии, которые считают предметом этой науки исторический процесс (социология, как философия истории, как то или иное понимание истории), а так наз. **формальное**, полагающее, что социология изучает общественные формы (формы общения) и часто совпадающее с тем, что носит название **социальной психологии** (Дюркгейм, Зиммель, Фирканц, Росс и другие).

является проблема **администратора** (опять таки в специфическом, Файловском, смысле), как социального деятеля, играющего определенную роль в „предприятии“, и как социально-психологического типа. Здесь опять таки директор фабрики, или универсального магазина, глава артели, начальники всех степеней в армии и т. п. — суть однородные явления — это администраторы. Поэтому, обобщения, если только они правильно сделаны, добытые в одной из областей „предприятий“, могут быть с большей или меньшей степенью вероятности перенесены в другую. Создается учение не об управлении в промышленности, но об управлении вообще, хотя наблюдения и выводы сделаны в промышленности; выдвигается лозунг — „индустриализировать государство“ — т. е. принципы управления, добытые в индустрии, перенести в правительственные учреждения. Возникает идея центрального объединения для изучения администрирования (*Centre d'études administratives*), имеющего целью непосредственно и через корреспондентов разбросанных по всей стране и действующих в „предприятиях“ самого разнообразного характера, организовать массовое наблюдение являющийся „администрирования“ и создать на основе этого материала законченную доктрину*). Наконец, настойчиво проповедуется необходимость преподавания этой новой науки на всех ступенях школы, в полной уверенности, что распространение ее основ даст новые точки зрения во всех областях общественной деятельности, начиная с педагогики и кончая политикой.

В этой способности учения Файоля к быстрому перебрасыванию из одной области в другую, в этой универсальности, в этой широте открывающихся перспектив, только слегка и декларативно раскрывающихся у Тейлора и Эмерсона и заключается главный интерес книги. Слагаясь на почве глубоко практической и эмпирической, перенося в область изучения воздействия людей друг на друга система-

тическое наблюдение и эксперимент, и поднимаясь на высоты социологических обобщений, учение Файоля делает громадный, принципиальной важности шаг вперед: оно смыкает так наз. „научную организацию труда“ с общественными науками (социологией); ставя перед ними одну и ту же проблему и давая ИОТ надежду получить недостающую ей законченность, а социологии, впервые за время ее существования, построить настоящую, научную **прикладную социологию**, теорию строительства и функционирования социальных организаций, науку о целесообразном построении и деятельности человеческих коллективов.

В нашей короткой заметке, цель которой, — обратить внимание читателя на ту особенность работы Файоля, которая является с первого взгляда, мы совершенно не касаемся того, правильны ли собственно **организационные идеи** автора.

Об этом пришлось бы говорить особо.

Мысли Файоля вызовут, вероятно, много возражений. Вероятно, далеко не всеми будет признана и самая позиция автора. Кто-то, может быть, и совсем ничего в ней не усмотрит; но вряд ли мы ошибемся, если выразим уверенность, что самые широкие круги читателей, интересующихся вопросами организации и управления, прочтут эту небольшую книжку с интересом и с пользой.

Два слова о русском издании книги. Перевод Файоля вообще очень труден, целый ряд терминов он употребляет в своеобразном смысле. Переводчик, т. Бабин-Корень, очень удачно справился с задачей. Необходимо отметить одно его несколько рискованное нововведение, оговоренное им в коротеньком предисловии. Слово *saracite*, играющее большую роль у Файоля, он передает совершенно на первый взгляд неожиданным термином „установка“. Эта, очень последовательно проведенная по всему переводу, терминология, придаст какой то своеобразный, несомненно не принадлежащий самому Файолю, четкий психологический привкус.

Интересно предисловие А. Гастева. Нельзя, однако, не отметить безусловно неправильную его мысль, будто высшими завершением организационной техники

* Об этом интересном учреждении см. „Вопросы Организации и Управления“, издание Отдела Нормализации при РКН №№ 1 и 2, а также сборник „Научная Организация Техники Управления“, стр. 33—36.

является Форд и будто можно построить восходящую лестницу—Файоль — Эмерсон —Тэйлор—Форд. Конечно, верно, что Форд есть продолжение и развитие Тэйлора, но только в одном направлении,—в направлении механизации и машинизации производства. Наоборот, другая ветвь, пошедшая от Тэйлора же, повышается, а не понижается к Эмерсону и достигает большой высоты у Файоля. Одна ветвь идет в сторону научной организации производства, другая—в сторону научной организации управления в точном смысле этого слова. Чтобы это было ясно, достаточно подумать, можно ли построить „фордистски“ армию, государственное учреждение, кооператив, наконец, все социалистическое народное хозяйство, словом те организации, где „управление“ выступает особенно отчетливо.

Определенные возражения вызывает последнее замечание т. Гастева. Конечно, он прав, что доктрина Файоля не может быть охарактеризована, как социальная (общественно-экономическая) доктрина. Конечно, верно и то, что Файоль даже не ставит вопроса о государственном (социалистическом) ведении хозяйства. Но совершенно неправильно квалифицировать его рассуждения о „социальном порядке“, как „обычные сентенции“ капиталистических писателей и выделять „социальный порядок“ из „голой механики управления“. „Социальность“ Файоля заключается в том, что он частично - собственническое предприятие рассматривает не с технической точки зрения, как обычно рассматривает его инженер-техник, не с экономической, как это сделает экономист, а со специальной точки зрения—как социальное образование, как более или менее устойчивую систему взаимодействия и взаимоотношения людей (непосредственно или через посредство вещей). Это и значит смотреть на предмет социологически (или, если угодно, социально-психологически). Эта точка зрения должна чрезвычайно способствовать между прочим и правильному решению вопроса о государственно-социалистическом хозяйстве. Ведь последнее, есть не что иное, как грандиозное рационально управляемое „предприятие“ (в Файолевском смысле слова), в противопо-

ложность живущему стихийной жизнью „народному хозяйству“ капиталистической эпохи. Проблема построения этого всенародного „предприятия“, конечно, должна решаться методами экономики, политики и т. п., но несомненно также, что без правильного учета „административной“ стороны его построения, она осуществлена быть не может. Ведь не будет же оно построено, как завод Форда. Материал для понимания этой социально-административной стороны и дает Файоль.

Издана книжка ЦИТ'ом прекрасно. Цена несколько велика.

Л. Бызов.

А. Гастев. „Юность, иди“. Изд. ВЦНС, Москва 1923, 72 стр.

Это поэма энергии, блестящая поэма организации. Призыв молодых сил к творчеству. Футуристы мечтали о поэзии, которая вызывает бодрость, зовет к жизни, вызывает жажду деятельности. Футуристы плакали о расслабляющем, болезненном характере существующей поэзии, которая, воспевая разочарованность, усталость, боль жизни и любовное томление - действует расслабляюще. Они могут утешиться. Не манерничавший профессионал поэт, а рабочий металлист создает то, к чему они стремились.

Новое творчество не только воспекает напряженную деятельность, оно дает больше:—указывает, что делать и как делать. Дает стимул и оформляет, направляет энергию. Выдержки лучше всего укажут, к чему зовет новое творчество.

«Надо научиться приспосабливать, при-
наравливать. «приключивать» (изотник-
чуждое слово, соответствующее слесарю).
Каждый ковалок, глыба у монтера прои-
зан пунктирами линий, чертежей, которые
изнутри сдают безвольные комки энер-
гией—линий. Этих линий надо достигать,
их выводить, высекать». (Стр. 23).

«Надо

ПРОЧИТАТЬ, ПРОРЕЗАТЬ

всю траву, все дома; все детские сны,
все игры мальчиков и девочек, все празд-
ники этим культурным походом. Пусть

все дети поверят, что не елки им надо расщепивать восковыми свечами в святки, а освещать электрическими лампами необятные леса и поля и заражать их го-моном топок, колес, все ломающей работы» (стр. 30).

Новое содержание является в новой (слово—оригинальной—не подходит: слишком слабо и затаскано) форме. Выделенные короткие строфы рассекают текст, подчеркивают основные моменты. Внизу страниц в чеканные афоризмы сжаты требования к молодым строителям: «Речь незаконченная предложением,—пустая трата времени». «Организации учреждений и предприятий должна походить на машину:—точность в пространстве, точность во времени», и т. п.

Естественно получается новое строение текста страницы, всей книги.

Так новое массовое устремление к организации людей, труда и природы, к овладению миром через организацию, стихийно создает молодое, бодрящее искусство:

А. Самойло.

Кунце Фридр., проф. Берлинского Унив. „Техника умственного труда“. Пер. с немецкого В. Рикмала, редакц. и предислов. Б. О. Боровича. Изд. „Культпросв. организация Труд“, Харьков, 1923. 160, стр. 104, ц. 40 коп. зол.

Чарнолуский В. „Запись чтения“. Изд. автора, М. 1923, 8°, стр. 16, ц. 15 коп. зол.

Эти две небольшие книжки, представляющие попытки дать ответ на вопрос, как надо работать представителю умственного труда, заслуживают внимания весьма широких кругов читателей.

Сначала несколько слов о книжке Чарнолуского. Она даст ясные и простые указания, как надо производить запись о прочитанных книгах и как делать и хранить выписки. Этот, на первый взгляд, мелкий и чисто технический вопрос, на самом деле имеет большое организационное значение. Правильно организовать запись книг и производство выписок—это значит организовать накапливающиеся знания, и, что, может быть, еще важнее,—не только для себя, но и для других. Производство

выписок—это обработка книги с определенной точки зрения. Особенно важна правильная организация такой обработки для учреждений: это специальная память учреждения,—ее библиографический архив. Конечно, автор решительно высказывается за карточную систему как записи книг, так и выписок. Каждое название книги, каждая отдельная выписка,—на отдельном листке. Листки предпочтительно одного формата. Хранение листков в строго систематическом порядке—по вопросам или по авторам (в зависимости от целей чтения). В своей книге автор приводит образцы формата и записей рекомендуемых им карточек, а также систему сокращений при ссылках.

Более теоретична, хотя и более обстоятельна книжка Кунце. Автор—профессор философии и примеры заимствует преимущественно из своей области. Благодаря этому не все его указания применимы для всякого работника с книжкой. Но это и не важно; важно то, что даже в такой, казалось бы, глубоко индивидуальной области, как высоко квалифицированный труд профессора философии, оказалось возможным применить приемы, заимствуемые из практики контор современного коммерсанта. В самом деле, автор пишет в предисловии, что писано сравнение обычных в научном мире традиционных, непрактических и индивидуальных приемов работы с «подчас гениальными организационными методами, которые создал для себя современный коммерсант», и с которыми автор познакомился на выставке по организации контор, заставило его подумать, нельзя ли эти методы перенести в область умственного труда. Повторяем, это особенно важно теперь, когда научное творчество все более и более переходит к коллективам, все более и более должно организовываться по типу чуть ли не фабрики.

Что же особенно поразило Кунце в приемах коммерсанта? Конечно, опять таки карточная система,—этот истинный «мозг» коммерческого предприятия. Эта простая вещь,—карточка,—становится универсальным приемом всякой работы. Почему? В чем секрет ее необыкновенного успеха? Почему употребление карточки перестает

быть простым техническим приемом и превращается в настоящее орудие познания, в изобретение чуть ли не столь же важное, как изобретение буквы?

Дело в том, что карточка есть элемент и при том подвижной элемент, совокупность карточек (каротека) есть разложенное на элементы целое. Другими словами, карточка есть орудие анализа, этого могущественнейшего средства научной мысли, и при том анализа почти автоматического, благодаря подвижности карточки: производя отбор карточек по определенному признаку, мы тем самым изучаем однородные элементы целого, и следовательно, познаем это целое не как хаос элементов, не как случайное их сочетание, а как логическое единство. Далее, карточка, по-этому, незаменимое орудие классификации и систематизации элементов. Применяя здесь другое недавнее изобретение, десятичную систему, для систематизации понятий, Кунце пробует на примерах показать продуктивность такого метода работы, при коллективной умственной работе. Конечно, каждому работнику придется указанные автором приемы приспособить к своим потребностям, но подумав о них следует всякому.

Книжка рассчитана на приступающих к научной деятельности, т. е. оканчивающих студентов и начинающих ученых. Не следует пугаться этого обстоятельства. Всякий может быть «ученым» в своей области.

Книжка делится на три основных главы: техника умственного усвоения, техника использования прочитанного, техника умственного производства. Л. Б.

Струмилин С. Г. „Бюджет времени русского рабочего“. Изд. „Вопросы Труда“, М.—П., 1923, т. 16^о, стр. 40.

Следует горячо приветствовать попытку автора изучать общественную жизнь методом массового наблюдения бюджета времени. Нет никакого сомнения, что такое изучение может дать очень много, и в весьма различных направлениях. Так, очень любопытна, напр., характеристика посредством особенностей распорядка дня и бюджета времени (т. е. общего распе-

деления дня между разного рода занятиями) представителей разных социальных слоев (кстати отметим, что, по нашему мнению, автор неудачно употребляет термин „распорядок дня“ (напр. стр. 7), когда дает простой дневной расход времени по разным статьям, а не последовательность занятий; то же самое в графиках). В этом отношении очень любопытны (хотя и не с точки зрения теории классов), попытки, гл., обр. английских социологов (Дж. Э. Декан) построить учение о классах на основе разницы уровней жизни (Standard of life)—см. Солнцев, Общественные классы, 1923, стр. 141. Аналогично этому и, м. б., с не меньшими результатами, можно говорить о бюджете времени как показателе социальных слоев. Распорядок дня и бюджет времени, напр., Евгения Онегина, так полно и так точно описанный в 1-ой главе романа, резко отличается от бюджета времени, напр., современного рабочего, и в этом различии сказывается разница положения в социальном пространстве и времени. Может быть, еще более интересно изучение методом бюджета времени не социальных слоев, а социальных организаций, т. е. связанных целерной деятельностью совокупностей людей. В этой области мы, с другой стороны, находим широкое развитие методов фотографии рабочего дня и хронометража.—методов НОТа. Социология и НОТ подают здесь друг другу руки. И трудно сейчас сказать, насколько велики могут быть последствия этого сближения.

Но наблюдение времени, а следовательно и составление бюджетов и распорядков дня, вовсе не так легко. Всякий, кому такое наблюдение производить приходилось, знает, с какими затруднениями встречаешься. К сожалению, автор ни слова не упомянул, как именно производилось наблюдение, а след., и какова ценность, точность и достоверность приводимых им данных. Кто заполнял анкету? На основании чьих наблюдений? Какова степень точности этих наблюдений—(час, полчаса или минута?) Где гарантии достоверности? По сведениям оказывается, что, напр., домашние хозяйки на обязательный оплачиваемый труд тратят 6 минут (sic) в день (стр. 7). Само собой разумеется, что эта точность чисто

статистического происхождения. Позволительно вообще очень усомниться в точности и правильности приведенных автором данных, ибо ценность приводимых таблиц, а следовательно и выводов, значительно ослаблена их методологической необоснованностью.

В только что вышедшем № 1 журнала „Время“ тот же Струмилин дает попытку изобразить крестьянский бюджет времени. Здесь уже совсем трудно понять, как ставилось наблюдение.

Мы придаем весьма большое значение такого рода исследованиям и потому думаем, что автор хорошо бы сделал, если бы где нибудь подробно рассказал о методах собиранья материалов по анкете.

Во всяком случае весьма отрадно, что метод, который еще года два-три назад мог казаться сомнительной „американской выдумкой“ (замечание одного из оппонентов по теоретическому докладу о «Бюджете времени» в Социологическом Институте) начинает проникать в статистику и социологию.

Л. Б.

„Рациональное обследование заводов“
вып. 1 Библиотека организатора. „Рациональная организация заводоуправления“ вып. 2. Библиотека организатора. Составлена инж. Воскобойниковым, Давыдовым и Томаковым. 1923 г. изд. Ц. Б. О. Пр. Г. У. В. Пр.

„Библиотека организатора“, издаваемая Центральным Бюро Организации Производства Главного Управления Военной Промышленности имеет целью служить систематизированию управленческих знаний, созданию кратких общедоступных руководств по отдельным вопросам, может быть, наиболее сложной, нарождающейся науки управления. Ряд выпусков должен дать законченную серию монографий по организации и управлению промышленными предприятиями. Только с точки зрения этой основной цели — создания монографических руководств для практических работников в данной области и для образования новых кадров научно-подготовленных администраторов — можно оценить все значение изданных работ и оценить их содержание.

Совершенно правильно первым выпуском серии явился „Вопросник для обследования заводов с точки зрения рациональной (научной) организации производства и управления“. Прежде всего администратор должен иметь ключ к познанию того аппарата, которым он призван управлять. Вопросник должен явиться таким ключом. Это пособие первой необходимости, но и наиболее сложной конструкции.

Наиболее ценное достоинство данного вопросника состоит в том, что заключающиеся в нем вопросы вскрывают и органические недостатки и достоинства данной организации, причем каждый вопрос сформулирован так, что ответ на него должен выразиться в цифрах или точных терминах, дающих вполне объективный материал, а не в описательной разноречивой форме, нередко обуславливающей различное понимание. Отвечающий поставлен вопросом в строгие и тесные рамки, недопускающие никакого субъективизма.

Но с другой стороны строгая систематизация вопросов при обследовании с определенной целью: вскрыть быстроту работы организации, или экономичность ее, рациональность структуры и т. д. сознательно не проведена, так как авторы вопросника ставят себе целью не исследование объекта с определенных, точно установленных точек зрения, а „наиболее полный и верный, так сказать, фотографический снимок предприятия“ (стр. 3). В результате получается множество равноценных и логически необъединенных между собой вопросов, сгруппированных в 20-ти разделах „применительно к определенным функциям завода во всем их протяжении сообразно с последовательностью тех процессов, которые сопровождают прохождение заказов от поступления их на завод и до исполнения их в экспедиции готовых изделий“ (стр. 5). Такое построение затрудняет пользование материалами обследования. Отсутствие определенной конкретной цели обследования и расположение вопросов по чисто случайному хронологическому признаку последовательности операций дает разпыленный перечень сведений. Простая фотография действительности не дает никакого критерия для выводов и практических предложений.

В результате бессистемности вопросов и стремления к наиболее полной фотографии предприятия, число вопросов получилось очень большое, что, конечно, отпугнет многих администраторов от пользования вопросником.

Тем не менее, для достижения той цели, которая поставлена авторами, вопросник вполне пригоден, и как первое пособие для всестороннего изучения заводов очень ценен.

Выпуск второй под заглавием „Рациональная организация заводоуправления“ заключает в себе типовую схему организации заводоуправления и функциональное распределение обязанностей и прав штата заводоуправления. Достоинства и недостатки предложенной схемы заводоуправления могут быть выявлены только опытом. Функциональное распределение должно послужить схемой для составления на местах инструкции служебному персоналу предприятий. Точное определение прав и обязанностей каждого сотрудника является необходимым в рационально поставленной организации. В этом отношении сборник сыграет большую роль в упорядочении распределения работы, послужит стимулом и руководством к уточнению и письменному закреплению функций каждого работника.

Для полноты полезно было бы определить необходимую для занятия каждой должности квалификацию.

Немаловажным пробелом является отсутствие указаний на способы и средства, которыми осуществляется воздействие и контроль за выполнением распределенных между подчиненными поручений, а также отсутствие указания методов учета работы своей и подчиненных, способов отчетности для каждой должности по выполнению работы перед вышними инстанциями. Вследствие указанных недостатков, второй выпуск должен быть признан менее удачным, чем первый. Для того, чтобы дать научное руководство по рациональной организации заводоуправления, требуется дополнение по перечисленным вопросам и большее уточнение терминологии. Это тем более необходимо и выполняемо, что по этому вопросу уже имеется некоторая литература даже на русском языке. Той же задаче—дать схему и распределение функций—посвящены работы Паркгорст „От директора-распорядителя до рассылного“, Серебровского „Управление заводскими предприятиями“ изд. ВСНХ 1919 г., Яковлева „Проблема администрирования хозяйств“ Москва, 1921 г. Таким образом, разбираемая работа не является уже первой и вызывает более требовательное к себе отношение.

Однако все отмеченные недочеты не настолько существенны, чтобы умалять значение разбираемых работ. Значение их очень велико. Кроме непосредственной пользы, как „рабочего инструмента“ в руках любящего свое дело администратора, как орудие непосредственного сдвора фабричных и заводских производственных организаций, каждый выпуск „Библиотеки организатора“ прибавляет новый, ценный материал, захватывает новый вопрос управления для наблюдения, изучения и воздействия научными методами.

А. Самойло.

Инж. Г. Г. То к м а к о в.— „Примерная классификация и распределение: 1) накладных расходов завода, 2) штата завода“. Библиотека Организатора, выпуск 3, изд. Ц. Б. О. Пр. У. В. Пр.—Москва 1923.

В первой половине книги проведено примерное распределение по статьям расходов заводских предприятий, при котором должна выявиться действительная конечная себестоимость изделий того или иного завода. Самые статьи расходов применяются в зависимости от рода изготавливаемого предмета и служат для более правильной калькуляции.

Поставленная автором цель весьма ценна для администрации завода, так как дает

возможность осветить рациональность организации структуры предприятия и установить выгодность исполнения заказа на наиболее подходящем заводе и тем самым помочь избежать ошибок при распределении заказов по заводам.

Необходимо отметить, что в № 17 автор предостерегает от применения его способа во всех случаях, так как при отпуске изделий на сторону, может оказаться „искажение себестоимости изделий с удорожанием одних и удешевлением других“.

Для назначения цен на продукцию, идущую на сторону, пользоваться „примерной“ классификацией не рекомендуется. К сожалению, не указано, где фактически уже применяется предлагаемая система распределения и каковы результаты ее применения.

При чтении второй половины книги, содержащей инструкцию к разбивке штата завода на администрацию, служащих и рабочих, возникают вопросы: 1) для кого составлена инструкция и где она применяется, 2) представляет ли она коллективный труд, или единичное произведение. Ответа на эти вопросы книга не дает.

Правда, в пункте 3-м на 12-ой странице говорится: „настоящая разбивка является обязательной для всех заводов и складов, производственных нашему объединению“, но что же именно подразумевается под „нашим“ объединением, неизвестно.

В инструкции предлагается заменить название ряда должностей новыми названиями, не всегда удачными. Например, звание фельдшера заменяется „лекпомом“, заведующего охраной—„комендантом“, последний эпитет следовало бы оставить исключительно для военных должностей, а не пользоваться им для обозначения самых разнообразных функций в роде: комендант вагона, комендант дома. Одно иностранное название „экзекутор“, заменяется автором не более удачным „старший вахтер“.

Инструкция, разделяя рабочих на квалифицированных и неквалифицированных определяет последних, как лиц, „не могущих выполнять работу при изменяющихся условиях“, т. е. неспособных работать самостоятельно. Между тем в таблице, приложенной к брошюре, в число

неквалифицированных рабочих внесены: арматуристки, бетонщики, конопатчики, мельники, независимо от того, могут ли они работать самостоятельно или нет,—это совершенно произвольное деление нерационально. Например, арматуристки и бетонщики при специальных работах могут быть рабочими очень высокой квалификации.

Внешний вид книги оставляет желать лучшего; особенно портят впечатление наличие опечаток, которыми характеризуются издания „Библиотеки Организатора“.

А. Сагаров.

Инж. К. С. Прозоров. „Примерная система учета заказа и прохождение его по заводу“. Библиотека Организатора, вып. 4, изд. Ц. Б. О. Пр. Г. У. В. Пр. Москва, 1923 г., стр. 134.

Рассматриваемый труд представляет ценную и интересную попытку запечатлеть все стадии прохождения заказа до момента выхода с завода готового изделия. Попутно с этим приведены инструкции исполнителям, начиная с управляющего заводом, так что при чтении получается полная картина течения работы каждого отдела.

Автор не ограничивается простым эпизодическим изложением порядка движения заказа, но в четвертой части книжки приводит общие основания, которые должны служить для установления порядка этого движения, рассматривая вопрос как со стороны заинтересованного заказчика, так и со стороны предприятия.

В конце этой части перечислены под рубрикой „статистики“ темы, какие можно было бы разработать на основании сведений, заключенных в бланках. Было бы очень интересно, если бы в последующих трудах были приведены методы использования получаемых сведений для разработки той или иной темы, так как читатель не удовлетворит простой перечень явлений, могущих быть освещенными сопоставлением добытого статистического материала, без указаний путей их разрешения. Между тем жизненность собираемых сведений может быть проверена только использованием их для выяснения требуемого явления.

Приложенные в конце книги диаграммы, показывающие прохождение заказа по исполнителям, позволяют проследить целесообразность и последовательность движения; причем, хотя автор и говорит на 129-й стр., что по оси абсцисс изображается время, но однако на самых диаграммах масштаб времени не выполнен и поэтому нет данных для суждения о степени быстроты процесса движения заказа.

Хотя приведенное содержание предусматривает заводы, входящие в ГУВН, однако книжка может послужить полезным образцом для составления подобных обследований разных областей внутренней жизни других предприятий.

Рядом с перечисленными достоинствами книжка все же имеет и крупные дефекты. Во-первых, крайняя перьяшность издания с невероятным количеством опечаток и неправомерностей.

Получается впечатление, что читатель первую корректуру. Достаточно сказать, что опечатки вырвались даже в название книги, да и самое название оставляет желать лучшей редакции. В заголовке говорится о „прохождении его по заводу“, т. е. чего же: заказа или учета—неизвестно.

В оглавлении часть III озаглавлена: „Формы и бланки“ и т. д. а в тексте уже появились части III-а и III-б, при чем в части III-а содержатся исключительно образцы бланков и нет многих форм. На одной первой же странице книги можно насчитать 6 опечаток. Запятые в тексте совершенно не признаются.

В конце книги приведена таблица „депрессий“ бланков при уменьшении степени точности учета. Спрашивается, к чему вводить новые термины, требующие разъяснений и пользоваться иностранными словами, вроде „депрессия“, когда ту же мысль можно выразить более просто.

Описываемая административная схема строения отделов и взаимная их зависимость говорит об их сложности и обилии инсталций. Автор не приводит доказательств рациональности имеющегося построения заводского аппарата и поэтому нельзя сказать, что описываемая система даже с сокращениями приемлема для любого завода.

В виду этого рассматриваемый труд, всецело базирующийся на сведениях заводской деятельности ГУВН, не является достаточно объективным, чтобы иметь право на включение в циклы изданий под девизом „Библиотеки Организатора“.

А. Сатаров.

И. Ю. и Н. В. Петкевичи. „Русская система упрощенного делопроизводства“. Изд. В. В. Сойкина—Петроград, 1923. Вып. 1-й, стр. 45.

Рационализация делопроизводства является одной из задач, которые ставит перед собой нарождающаяся организационная наука. Ввиду полного отсутствия русской литературы по данному вопросу, пришлось прибегнуть к изучению иностранных источников. Но последние не дали необходимого материала для построения рациональных организационных форм. Условия работы наших государственных учреждений существенно разнятся от условий зарубежных, по этому не представляется возможным воспользоваться целым рядом практических приемами и способами, которые производились за границей. Стали на очередь существенная задача—выработать особые системы делопроизводства, применительно к условиям работы наших учреждений.

За последнее время появилось уже несколько работ, посвященных делопроизводству, но все же вопрос этот далеко не достаточно разработан и поэтому следует приветствовать каждую появляющуюся по данному предмету книгу.

Книга И. Ю. и Н. В. Петкевичей представляет особый интерес, благодаря простоте и легкости предлагаемой ими системы, а также благодаря ясности изложения. Авторы вполне правильно определили ту цель, которую должна преследовать рационально поставленная система делопроизводства—довести до возможной быстроты исполнение бумаг и облегчить выдачу справок, т. е. организовать „память учреждения“. Для этого авторы вводят карточную регистрацию бумаг, сопровождаемую автоматически ведущимся контролем за исполнением бумаг (по той же карточной системе). Особое внимание авторы уделяют организации справочного бюро, а также архива, который они предлагают вести по особому номерному классификатору, единообразному для всего учреждения.

Из недочетов труда можно указать на не проведение до конца карточной системы, которая не вводится для регистрации входящих бумаг. Спорным является также вопрос о разделении всей переписки на инициативную и ответную, о различном хранении этих переписок в архиве—первой—по вопросам, второй—по корреспондентам. Правильнее было бы установить то или иное единообразное хранение дел, в зависимости от того, по каким признакам приходится давать справки каждому данному учреждению. Номерной классификатор

дел, устанавливаемый авторами, также не совсем удовлетворителен. Авторам следовало бы сразу перейти к хранению дел по международной десятичной системе, тем более, что в принципе они не являются ее противниками и система эта применяется успешно, как мы видим из последних иностранных источников, в ряде заграничных учреждений.

Есть также некоторые технические несовершенства в предлагаемых формах.

Но, несмотря на эти мелкие недочеты, книжка И. Ю. и Н. В. Петкевичей представляет несомненный интерес и может быть рекомендована всем лицам, интересующимся вопросами делопроизводства. Следует только предостеречь от слепого копирования этой системы, не считаясь с индивидуальными условиями работы каждого учреждения. От этой опасности предостерегают и сами авторы, рекомендуя обращаться к ним за всеми указаниями и обещая в дальнейшем дать развитие этой системы применительно к разным типам учреждений.

О. К.

„Предприятие“. Орган секции красных директоров клуба „Правда“ имени М. П. Ульяновой. Ежемесячный журнал. № 1. Август 1923. 136 стр.

Журнал производит приятное впечатление прекрасной внешностью;—высококачественная печать, хорошо исполненные рисунки и чертежи, хорошая бумага. Содержание вполне соответствует форме. Прежде всего оригинальна и интересна цель журнала. Впервые в России появляется специальный орган, посвященный производственной организации, интересующийся ею не с какой-либо определенной точки зрения (экономической, финансовой, торговой, профсоюзной и т. д. и т. д.), а как организационным целым. На каждой странице чувствуется, что авторам близко и понятно бытие нуля фабрики, что они сроднились с жизнью предприятия, как с живым развивающимся коллективным существом.

Многогранно, как и жизнь предприятия, содержание журнала. Вводный отдел содержит общие статьи. Первая из них «Предприятие» Гастева, блестящая декларация роли предприятия в жизни страны, работников коммунизма. Здесь же интересная статья Крисина «Директор как организатор предприятия», четко намечающая два основных фактора в деятельности и развитии предприятия—технический и соци-

ально-организационный. Огромный материал, ярко выявляющий колоссальное значение структуры управления, отражение той или другой системы взаимоотношений руководящих органов на работе предприятия, дает краткая конспективная статья Красного Директора—«Условия работы наших предприятий». В авторе чувствуется тонкий, знающий наблюдатель, мучительно переживающий все недочеты, горячий работник.

Отдел административно-технической организации предприятий—пожалуй, самый слабый из всех отделов журнала. Много декларативных статей, общих мест и мало конкретного материала о работе директоров над улучшением этой основной стороны их деятельности. Журнал принципиально стоит на совершенно правильной точке зрения, что директор должен быть прежде всего администратором, что от него требуется «прежде всего инициатива, организаторские способности и административная воля» (стр. 26). Но практически, как направить административную волю и превратить ее в умение администрировать предприятие, не говорится почти ничего. Попыткой конкретно подойти к этому вопросу, наметить главные моменты его разрешения на основе собственного опыта, является статья Н. Архангельского «Организация управления предприятием».

В Отделе Организации Труда наиболее интересный материал дает статья Иж. Н. Беспрозванного «Организация» (куски работы). Это описание произведенной автором работы по обследованию и составлению проектов реорганизации. Приводятся, как методы фиксажа, образцы графиков для фиксации рабочего процесса во времени и в пространстве, с фотографией движения упаковщика, фотографией рабочего дня приказчиков, хронометражем операций, таблицей подсчета необходимого количества продавцов и величины нагрузки. В таблице интересен прием сочетания результатов фотографии отдельного рабочего дня с результатами статистического обследования и вычисления поправочного коэффициента для определения величины дневной нагрузки среднего дня, за который не может быть принят тот случайный день, когда производилось фотографирование. Приведенные

в статье примеры должны послужить полезным образцом для всех аналогичных работ.

Отдел Науки и Техники содержит интересные данные, относящиеся к специальным видам промышленности.

Далее идут отделы: Изобретений, Практических предложений, «По предприятиям», Справочно-Юридический Отдел, Библиография и Почтовый ящик.

Общее впечатление от номера—может быть, слишком большая многогранность, некоторая случайность материала, опасность разбрасывания по различным вопросам (в особенности слишком узко техническим), недостаточное выявление собственной линии. В то же время масса интересного материала, совершенно новый, свежий подход к затронутой области. Нужно пожелать, чтобы этот своеобразный и нужный подход к предприятию, как единому живому целому, наложил больший отпечаток на содержание каждого номера в целом, создал бы собственную физиономию журнала.

А. С.—о.

Деловой журнал „Система и Организация“—под редакцией Р. С. Майзельса, проф. И. Д. Удальцова и Ю. А. Тиличеева. „Изд. Вся Россия“.

С мая месяца 1923 г. в Москве начал выходить «деловой журнал» «Система и Организация». Название, подзаголовок «делового журнала», общий плановка содержания вышедших №№ (всего 5) указывают на то, что редакцией взяты за образец англо-американские издания типа „System и др. журналов для businessmen (деловых людей). На Западе такие журналы играют громадную роль; они служат своего рода органом взаимобмена между научной и деловой практикой. Конденсируя и популяризируя новейшие научные достижения в области организационной теории и техники, с одной стороны, а с другой—собирая, перерабатывая и оглашая опыт «каждого дня», конкретные достижения деловых-практиков, сотрудников и подписчиков. Роль, которую может сыграть такого типа журнал в России, неизмеримо больше. Крайняя бедность нашего книжного рынка произведениями по отдельным вопросам НОТ'a и управленческой техники; крайне

слабое снабжение существующими книгами провинции; почти полное отсутствие в провинции не только очагов научной организации, но и отдельных компетентных работников и, вместе с тем, исключительная острота общественного интереса к вопросам организационной техники—все обеспечивает будущность этому первому, и пока единственному «деловому журналу» в России и, вместе с тем, предъявляет к нему повышенные требования.

Журнал сразу обнаружил правильный уклон—не в теорию, а в практику, в конкретную разработку отдельных сторон и вопросов административно-хозяйственной техники. Но первые два №№ редакция перегрузила делопроизводством. В центре 2-го №, например, определенно стоит группа довольно солидных статей по делопроизводственной технике (три статьи), все остальное содержание № составляет как бы приривесок, и обстоятельная передовица Н. Витке на тему «Как поднять нашу трудовую и административную технику» звучит как-то спертливо.

С № 3—4 журнал изменяет свое содержание. Это уже не «журнал делопроизводственника», но действительно «журнал делового человека». Наряду с вопросами делопроизводства появляются статьи по вопросам учета, складского дела. В 5-ом № мы находим прекрасную по сжатости, ясности и насыщенности содержанием статью Л. Бызова «Как организовать справочный стол в учреждении», отвечающую очень острому «запросу дня». Но особенно надо приветствовать небольшую, на первый взгляд незаметную работу, сильно и в лучшую сторону меняющую физиономию журнала. Это — «Научная организация

учреждений» (по Дифингуэлю), подписанная инициалами О. Б. и представляющая собой обзор и конспективное изложение содержания большой одноименной работы американского автора. Нельзя не приветствовать эту идею редакции—дать картину быта «плановых бюро в Америке». С одной стороны это первый опыт журнала затронуть вопрос организации учреждений не по отдельным его сторонам, а в целом, рассматривая учреждение как организацию и подходя к ней как к таковой. С другой, эта первая (и будем надеяться не последняя) попытка связаться с/зарубежной работой в области организационной теории и практики.

В журнале недурно поставлены «обзор печати» и «библиография». Содержательна, хорошо составлена и довольно широка по охвату «организационная хроника».

Хорошее впечатление производит видная забота редакции о том, чтобы сделать журнал интересным и привлекательным для читателей. Серьезное «деловое» основное содержание с 3-го № разнообразится юмористическими фельетонами переводными и русскими, на темы о дефектах организации учреждений; идет серия очерков «Нот в художественной литературе», представляющих опыт анализа целого ряда классических беллетристических произведений с точки зрения отражения в них попыток организации и рационализации быта; с 5-го № в журнале появляются иллюстрации. Желательно было бы, чтобы редакция распространила свое внимание на внешность журнала и в особенности на корректуру; масса опечаток, неправильная пунктуация производит крайне неприятное впечатление.

Е. Ад.

СО Д Е Р Ж А Н И Е.

	Стр.
1. Организационные вопросы современного НОТ. Н. Витке	3
2. Административное право и административная техника. Проф. А. Елистратов	14
3. Научная организация управления и конструктивная работа в армиях. Пр. А. Добровольский	20
4. Сравнительный очерк теории управления. А. Буров	26
5. Заметки по вопросу об изучении организации учреждений. Л. Моравский	49
6. Общая классификация организационной деятельности и ее значение для теории организации. Инж. М. Яковлев	58
7. Очерки современного НОТ. Н. Витке	65
8. Инструктор, организатор и инструктор—организатор. Л. Бызов	78
9. Органы планирования и самоконтроля. Ю. Тиличев	77
10. К вопросу об организации материального контроля. А. Лаврухин	80
11. Графический анализ складских операций. Инж. В. Рождественский	90
12. Механический учет загруженности складочных помещений при разнородных грузах. А. Майзель	96
13. Складское хозяйство России. А. Л	104
14. О подготовке канцелярских работников. Н. Икономов	120
15. Опыт терминологии в делопроизводстве. Р. Майзельс—Рафимов	124
16. Об архиве. Н. Икономов	130
17. Какой нужен баланс и отчет для публичной отчетности Н. Ф. Смирнов	137
18. Идея нормализации в счетоводстве и публичной отчетности торгово-промышленных предприятий. Ю. Вайдеггаммер	142

Обследования и постановки опытов.

19. Реорганизация делопроизводства в Центроналоге. М. Бышевская	147
20. Индивидуальная картонная система делопроизводства в НКРКИ. Н. Икономов	155
21. Опытная постановка делопроизводства в ЦУТЭФе. Н. Попов	164
22. Практика „единого конверта“. М. Б	167
23. Организация внутригородской почтовой связи. А. Майзель	171

Голос практики.

24. Правила для хорошего секретаря. И. Корешева	179
25. К вопросу о причинах замедления продвижения бумаг. М. Б	184

26. Учет инвентаря по карточной системе М. Мальков. 187
 27. Практические советы для желающих быть хорошими машинистками. И. К-ва. 189
 28. Что даст реорганизация регистратуры? Э. Шварцман. 191

День за днем.

29. В Совноте. П. Троянский. 195
 30. В Опытной Станции Центросоюза. В. П. 197
 31. В ЦНОРТе. В. Илинский. 198
 32. В Государственном Синдикате „Соль“. С. Салуцкий. 201
 33. НОТ в лечебном деле. М. М. 204
 34. В Секции Административной Техники. Делопроизводственная группа. Б. В. 207
 35. Складская группа. А. С-о. 212
 36. Структурная группа. А. Д. 214
 37. В Научно-Техническом Совете Секции Административной Техники. И. Елец. 216
 38. Работа бюро „Стандартизация“. А. 225
 39. Объединение работы по НОТ в Петрограде. П. Смирнов-Троянский. 227
 40. Об Украинском Институте Труда. Д. 228
 41. Ростов на Дону. В. В. 233
 42. Кабинет счетной документации при Донском Университете. В. Васильев. 234
 43. Из деятельности Отдела Нормализации Управления НКРКИ на Дальнем Востоке. Проф. А. Н. Петров. 236
 44. 2-й Международный Конгресс по административным знаниям. Б-ки. 239
 45. Всегерманская Выставка канцелярского оборудования и канцелярских принадлежностей в Берлине. А. Н. 241
 46. Библиография: Отзывы о книгах: 1) Немецкая книга 1914—1923 г.г. Выставка, организованная Об-вом „Международная книга“. Л. Бызов. 2) А. Файоль. Общее и промышленное управление. Л. Бызов. 3) А. Гастев. Юность, или. А. Самойло. 4) Кунце Фр. Техника умственного труда. Чарнолусский В. Запись чтения. Л. Б. 5) Струмилин С. Г. Бюджет времени русского рабочего. Л. Б. 6) Инж. Воскобойников, Давыдов, Токмаков. Рациональное обследование заводов. Рациональная организация заводоуправления. А. Самойло. 7) Г. Г. Токмаков. Примерная классификация и разделение: 1) накладных расходов завода, 2) штата завода. А. Сатаров. 8) К. С. Прозоров. Примерная система учета заказа и прохождение его по заводу. А. Сатаров. 9) И. Ю. и Н. В. Петкевич. Русская система упрощенного делопроизводства. О. К. 10) „Предприятие“ № 1. А. Самойло. 11) Деловой журнал „Система и организация“. Е. Ад. 243

ОТ РЕДАКЦИИ.

По техническим условиям в настоящем номере „Вопросы организации и управления“ выпущен отдел „Научная организация управления за рубежом“, а также не помещено несколько статей характеризующих исследовательскую и опытную работу Секции Административной Техники (В. А. Рождественского — „Рационализация элеваторного хозяйства“, Б. Е. Вакман — Обследование делопроизводства правления Московско-Казанской ж. д. и др.).

ИЗДАНИЯ СЕКЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ТЕХНИКИ

Управления по Улучшению Госаппарата НКРКИ
(быв. Отдела Нормализации при НКРКИ).

„Вопросы организации и управления“

№ 1. (Распродан).

СОДЕРЖАНИЕ:

Научная Организация Управления. — Н. Витке. Нормализация Управления в НКРКИ. — С. Как мыслит свою работу Отдел Нормализации. — И. В. Отдел Нормализации и Совработники. — Н. Вознесенский. Значение делопроизводства в деятельности учреждений. — Р. Майзельс-Рафимов. Этапы работы Складской Секции Отдела Нормализации. — Б. П. Схворцов. Научная организация труда в России. — Л. В. Проблема управления на Западе и в Америке. Французское учение об управлении. (Школа Файоля). — Д. Хлебников. Комиссия по борьбе с непроизводительными потерями в промышленности в С.-А. С. Ш. — М. Резцова. Опытная Станция ЦИТ при Центросоюзе. Два с половиной месяца работы Отдела Нормализации.

№ 2. (Распродан).

СОДЕРЖАНИЕ:

„Первые итоги“ (Московская Инициативная Конференция по Нормализации управления). О сети научно-опытных станций и правительственных учреждениях. И. Елец. Организационные аппараты в учреждениях. — С. Салунский. Организационные Отделы в банковских учреждениях. — О. К. „Недреманное око производства“. — Н. Э. Вопросы управления. — Н. Витке. Нормализация счетоводства. — А. Галаган. Организация „памяти учреждения“. — Б. В. Карточная система на Западе. — Е. Л.-н. Обследования и постановки опытов. Организация службы живой связи. Справочное дело. Обследование постановки справочного дела в центральных учреждениях гор. Москвы. Реорганизация справочного дела в Центросоюзе. Опыт реорганизации делопроизводства в Общем Управлении НКРКИ. Реорганизация объединенного делопроизводственного аппарата Совпаркома Туркестанской Республики и Туркэкономсовещания. День за днем. Первая Московская Инициативная Конференция по вопросам нормализации управления. — И. Елец. Основные моменты программы работ бухгалтерской секции (тезисы). — А. Галаган. В Опытной Станции Центросоюза. В Отделе Нормализации. Библиография. Отзывы о книгах: 1) В. М. Штейн. Экономическая политика. — В. Неймарк. 2) Kent Investigating in industry. — М. Резновой. 3) На новых путях. — А. Г.

СОДЕРЖАНИЕ:

Нормализация счетоводства.—Проф. А. Галагана. Некоторые предположения к созым. при ВСНХ конф. бухгал.—В. П. К вопросу о структуре счетных аппаратов в учрежд.—И. Елец. Счетоводство в товарных руб.—А. Галагана. К истории вопроса о публ. отчет.—А. Петручук. Делопр. и архив в счетных аппаратах учреждений.—Б. Вакман. Калькуляции продажных цен в производстве.—И. Э. Основные положения промышленного счетоводства.—О. К. Вопросы управления.—И. Витке. Определение и разграничение функций управленческих учреждений.—С. Салужкого. Основа рациональной организации управления.—Ф. Давыдова. Постановка вопроса о международной десятичной системе в делопр. производстве в Отделе Нормализации.—Ю. Тиличсеева. Децимальная система классификации.—Проф. В.С. Боднарского. К вопросу о применении десятичной системы для классификации административных документов и архивов.—В. Русинова. Фетишизм в современном делопр. производстве и борьба с ним.—Р. Майзельс-Рафимова. Вопросы контроля и материального учета на складах.—О. Колонинер. Новые приемы учета складов.—И. Взаимоотношения закупочных отделов и управлений складами предприятий.—О. К. Организация склада сырья и производственных материалов на экипажной фабрике.—Б. Г. Ищенко. Научная организация управления за рубежом: I. Центральная организация по исследованию вопросов управления в Париже. II. Бюро Нормализации при учреждениях Северо-Американских Соединенных Штатов.—И. Витке. III. „Журнал делового человека“.—Е. Адамовой. Вопросы нормализации машинописного дела за границей.—Е. А.

Обследования и постановки опытов.

Машинописное бюро.—Л. Бызова. Заметки инструктора. Наш путь. Некоторые предположения к реформе делопр. производства. С. Салужкого. Проведение первой опытной постановки делопр. производственной системы. Е. Л. На ту же тему.—С. Салужкого. К обследованию финансово-счетного аппарата Госторга.—З. К. К переходу холодильников Наркомпрода на хозяйственный расчет.—В. Рождественского.

День за днем.

В „Опытной Станции Центросоюза“. В Отделе Нормализации. Работа делопр. производственной секции. Деятельность Счетной секции. Складская секция Отдела Нормализации. В Структурной секции. Обследование и реконструкция организационного подотдела М. К. Х. Институт научной организации труда в производствах Донбасса и Юго-Востока в Таганроге.—И. Елец. Библиография. Отзывы о книгах: 1) И. М. Берженцев „Принципы организации“ (И. Э. 2) А. Зеленико. „Экономия труда в Северной Америке“. Л. В. 3) Мих. Яковлев. „Инженерная деятельность в настоящем и будущем“. И. Э. 4) В. А. Васильев. „Основы административного делопр. производства“. С. Салужкого. 5) „Бюллетень Центрального Института Организаторов Народного Просвещения“. № 2.—И. Э. 6) Plenge. Drei Vorlesungen ueber die allgemeine Organisationslehre“. И. В. 7) C. Bertrand Thompson. Méthodes américaines d'établissement des prix de revient en usines.—Д. Х. 8) N. Nicklisch. Wirtschaftliche Betriebslehre“.—Д. Хлебникова. 9) Иностранная литература по складскому делу.

СОДЕРЖАНИЕ:

Научная организация административной техники. Н. Витке. Первые шаги Опытной станции административной техники. Л. Бызова. Понятие ответственного должностного лица. А. Добровольского. К вопросу о государственном нормировании счетоводной профессии. Н. Елец. Институты бухгалтеров и счетные коллегии. Проф. Галагана. О публичной отчетности. Вайденгаммер. Вопросы складского хозяйства. А. Самойло. К рационализации складского хозяйства. Э. Нордстрем. Заметки по складскому хозяйству. Инж. А. Сатарова. Об использовании емкости складов. Инж. Е. Рождественского. Классификация товаров и размещение их внутри складов. О. Коновидер. Делопроизводство и его элементы (Содержание понятия). А. Добровольского. Основные черты организации делопроизводства в учреждениях. Б. Вакман. О работе секретариата в учреждениях. О. Б. Второй Международный Конгресс по административным знаниям. Н. Н. Русинова. К вопросу о введении классификации по международной десятичной системе на Всероссийской Сельско-Хоз. Выставке 1923 г. Н. Б. Техника записи результатов наблюдений. Л. Бызова. Применение графиков для контроля предприятий. Инж. А. Сатарова.

Научная организация управления за рубежом.

К характеристике современного администратора. М. Резцовой. Новый курс коммерческой корреспонденции. Е. Адамовой.

Обследования и постановки опытов.

Роль контроля исполнения в деле нормализации делопроизводственного аппарата. С. С-кого. Опыт реорганизации делопроизводства в Инспекции Внешних Сношений. А. Р. Опытная постановка в МГСНС. Б. В. Делопроизводство Волисполкомов. Ю. Тиличеева. Проект классификации административных документов и архивных дел по международной десятичной системе. Н. Русинова. Складское хозяйство Пресненского Об'единения. А. Сатарова. Склады хранения Транспорттреста. В. Шестеркина. К обследованию Доходного Подотдела Водопроводного Отдела МКХ. С. Докучаева. К вопросу об оперативном контроле. А. Вейсброд. Опыт анкетного обследования. О. Б. Опыт постановки учета рабочего времени в Отделе Нормализации. Н. Вознесенского.

День за днем.

В СУИТЕ: Н. Е. В Опытной Станции Центросоюза. Л. Б. В Отделе Нормализации. Работа Делопроизводственной Секции. В Структурной Секции. Работа Счетоводной Секции. Бюро Нормализации Труда при Доноботделе Союза Совработников. П. П. Библиография: Отзывы о книгах: 1) Жерве Б. О дисциплине Л. Бызова. 2) Проф. А. Елистратов. Очерк административного права. Н. Анапова. 3) Д. П. Хлебников. Научная организация труда А. С.-о. 4) С. Стрельбицкий. Администратор Н. В. 5) Юрский Н. Методика организационной работы. Л. В. 6) Ф. Р. Дунаевский. Проблема профессионального подбора. Н. Э. 7) Фр. Лейтнер. Организация промышленных предприятий. А. Самойло. 8) С. Д. Пекарский. Административно-финансовое делопроизводство. С. 9) Галактионов. Учет конторского труда. М. Б. 10) Экономическое строительство, № 1. А. С.-о. 11) Хозяйственный расчет № 4. Н.-в. 12) E. A. Larsen. Modern Affärsorganisation. Э. Н. 13) Kurt Kaufman und Uve Jens Kruse. Der Kopfarbeiter. Л. Б. 14) Christine Frederick. Die rationelle Haushaltsführung. Н. Э. 15) Иностранная литература по складскому делу.

Почтовый ящик.

Цена 1 р. 60 к.

Первая Московская Инициативная Конференция по нормализации управления (Протоколы и материалы).

Сборник положений по складскому делу.

Составлен, под редакцией и с предисловием А. С. Самойло, инж. В. А. Рождественским и А. В. Сатаровым. Сборник содержит: Общие положения о правах и обязанностях складских работников; инструкцию по составлению плана склада; общие положения о размещении товаров внутри складов; положение по назначению емкости складских помещений; положение по определению пропускной способности складов и мерах к ее увеличению; положение по охране складов; положение о противопожарных мероприятиях на складах. Цена 50 коп.

Печатаются:

Опыт постановки карточной системы регистрации и классификации дел по индексам Международного Библиограф. Института. 1 р. 50 к.

РУКОВОДСТВО ПО ДЕЛОПРОИЗВОДСТВУ для Волисполкомов под редакцией Орг. Отд. НКВД и Секции Административной Техники НКРКИ. 1 руб. 50 коп.

ИЗДАНИЯ СЕКЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОЙ ТЕХНИКИ имеются на складе Издательства НКРКИ (Ильинка, 21, 4-ый этаж, ком. 440), а также во всех Московских книжных магазинах.

Вышли из печати и поступили в продажу:

Инструкция по счетоводству и отчетности для правительственных и административных учреждений СССР. Составлена Финансовой Инспекцией НКРКИ, согласована с НКФ и утверждена ЦКК РКП (б) Цена 1 рубль.

Известия Рабоче - Крестьянской Инспекции. Август — Сентябрь. Содержание: 1) Реализация урожая (Кактынь). 2) К новому (Полов). 3) Реформа РКИ и НОТ (Витке). 4) НОТ и СССР (Зенькович). 5) Всесоюзная Сельско-Хозяйственная Выставка (Печковский). 6) Производство и торговля сельско-хозяйственными машинами и орудиями в СССР (Рафаловский). 7) Болезнь современного счетоводства и ее лечение (Громогласов). 8) К вопросу о социальном обеспечении студентов (Н. Ш.). 9) Газета и местные РКИ (В. Т.). 10) Борьба с бесхозяйственностью (Г. Лакин). 11) Хроника РКИ в Центре. 12) Хроника РКИ на местах. 13) Работа по НОТ на местах. 14) Корреспонденции. 15) Библиография. 16) Письма НКРКИ и СУИТа. 17) Ориентировочный план работы НКРКИ Союза ССР. 1 руб. 20 коп.

Синдикаты и Государственная Торговля.

По материалам Промышленной Инспекции, под редакцией и с предисловием—А. Трояновского.

Главнейшие статьи сборника: „Синдицирование нашей промышленности“—Р. Дрюбин. „Уставы Синдикатов“—Жирмунский. „Счетоводство Синдикатов“—И. Гольдштейн. „Торговая деятельность Синдикатов“—Р. Дрюбин. „Регулирующая деятельность Синдикатов“—А. Трояновского.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО.

ТОРГОВЫЙ СЕКТОР.

МОСКВА.

Ильинка, Биржевая пл.,
Боговлевский, 4.
Телеф. 47-35.

ПЕТРОГРАД.

Проспект 25 октября
(Невский просп.), 28.
Телеф. 5-49-32.

Отделения ТОРГСЕКТОРА Госиздата:

Вологда, Площадь Свободы; Воронеж, Проспект Революции, 1-й дом Совета; Казань, Гости-
подворская, Гостиный двор; Киев, Крещатик, 38; Кострома, Советская, 11; Краснодар,
Красная, 33; Нижн.-Новгород, Б. Покровка, 12; Одесса, Ул. Лассалля, 12; Пенза, Интерна-
циональная, 39/43; Ростов на Дону, Ул. Фридриха Энгельса, 106; Саратов, Улица Республики, 42;
Тамбов, Коммунальная, 14; Тифлис, Проспект Руставели, 16; Харьков, Московская, 20.
Книжный магазин в Пятигорске, Советский пр., 48.

Имеются в продаже:

- Амар, Ж.—Человеческая машина. Научные основы профессионального труда. Цена 1 р.
Вигдорчик.—Нормальный труд. Цена 20 к.
Ерманский, Е. А.—Научная организация труда и производства и система Тейлора. Цена 2 р. 25 к.
Керженцев, П. М.—Принципы организации (с рисунками). Цена 1 р. 20 к.
Шлезингер, Г.—Психотехника и наука о производстве. Цена 40 к.
Бочвар и др.—Товароведение с необходимыми сведениями из технологии. Под ред. проф.
И. Я. Никитинского и И. И. Петрова. Том 1, изд. 7-ое. Цена 3 руб. 50 коп.
т. II—3 р. 50 к., т. III—3 р., т. IV—Товарной пищевой группы. Цена 7 р. 50 к.
Смит, М.—Основы статистической методологии. Вып. I. Цена 1 р. 20 к.
Галаган, А. М., проф.—Прикладное счетоведение. Пособие при изучении счетоведения на сче-
тодных курсах, в промышленно-экономических школах и техникумах.
Вып. I—II Торговое счетоведение. Цена 25 к.
Вып. II—III Финансовое счетоведение. Цена 25 к.
Кипарисов, Н. А.—Счетоводство и делопроизводство. 3-е переработ. и дополн. издание.
Цена (в палке) 1 р. 20 к.
Нейшулер-Ляуэр—Таблицы для перечисления золотой валюты, червонцев и иностранной ва-
люты на советские денежные знаки. Цена 3 р. 50 к.
Перельман, Я. И.—Новые и старые меры. Метрические системы в обиходной жизни, их
преимущества и простейшие приемы перевода в русские.
Изд. II-е перераб. и доп. Цена 15 к.
Соколов, Ф. Ф.—О метрической системе мер и весов. Цена 15 к.
Черненко, М. К.—Что такое метрическая система и в чем ее преимущества. Цена 15 к.
Гейхбарг, А. Г., проф.—Хозяйственное право РСФСР. Т. I—II. Гражданский кодекс. Цена 1 р.

Печатается и в ближайшее время поступит в продажу:

ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС РСФСР.

Комментарии под редакц. А. Г. Гейхбарга, И. С. Перетерского и З. Р. Теттенборна в 6 вы-
пусках, каждый выпуск представляет собою законченное целое.

Все цены на книги в червонцах по курсу, ежедневно публикуемому
в „Известиях ЦИК СССР и ВЦИК“ в день уплаты.

МАГАЗИНЫ ТОРГСЕКТОРА:

МОСКВА.

1. Советская пл., под гост. „Дрезден“,
тел. 1-28-94.
2. Моховая ул., под гост. б. „Националь“,
тел. 1-31-50.
3. Ул. Герцена (Б. Никитская, 13), зд.
Койсерватории, тел. 2-64-95.
4. Никольская ул., д. 3, тел. 49-51.

5. Серпуховская пл., 1/43, тел. 2-84-82.
6. Кузнецкий мост, 12, тел. 1-01-35.
7. Ляля пер., 11, тел. 81—94.
8. М. Харитоньевский, 4.
9. Ильинка, Боговлевский пер., 4.

ПЕТРОГРАД.

1. Проспект 25 Октября (Невский), 28.
2. Ул. Володарского (Литейный пр.), 21.
3. Проспект 25 Октября (Невский), 13.

Все новости о книгах—в „Бюллетенях Торгсектора“.
Очередной номер „Бюллетеня Торгсектора“ высылается по получении
10 коп. почтовыми марками.



ИЗДАТЕЛЬСТВО ЦИТ.

Москва, Петровка, 24.

При Издательстве: 1) **Книжный магазин**, имеющий на своих полках всю выходящую в России литературу по **НОТ**. — 2) **Типография с переплетной мастерской** принимающая заказы по печатанию всевозможных работ, бланков, форм и пр. — 3) **Фото-Кино-мастерская**, изготавливающая фильмы, диапозитивы, альбомы и пр. по трудоведению и **НОТ**. — 4) **Столярные и слесарные мастерские**, изготавливающие различные приспособления для учреждений и контор.

В 1923 году Издательством ЦИТ выпущены книги:

- А. Гамильтон Черч.** — Учет. Правильное распределение издержек производства Ц. 55 к. (Разошлось).
„Исследования ЦИТа“. — 1,1: Изучение движений. Ц. 1 р. 50 к.
В. Нент. — Почему фабрика работает в убыток? Ц. — р. 70 к.
А. Файоль. — Общее и промышлен. управление. Ц. 1 р. 20 к.
А. Гольцман. — Реорганизация человека Ц. — р. 50 к.

„ОРГА-БИБЛИОТЕКА ЦИТ“:

- № 1. **А. Гастев.** — Время Ц. 30 к.
№ 2. **Н. Левитов.** — Наблюдательность. Ц. 25 к.
№ 3. **А. Гастев.** — Новая культурная установка . . Ц. 30 к.
„Учитывай свое время!“ — Тетрадь „хроно-карт“ для учета расхода времени работника любой профессии в течение 15 дней. Ц. 20 к.
Ф. Джиальбрет. — Изучение движений. 2-е издание . . Ц. 90 к.
И. Васильев и Б. Булганов. — Обследование ж.-д. перевозок угля и нефтепрод. с применением методов **НОТ**. Со мног. прилож., диаграммами и картами. Ц. 3 р.

Находятся в печати книги:

- Ф. Джиальбрет.** — Прикладное изучение движений. „Орг.-Календарь ЦИТ“ на 1924 г. со Словарем по Трудовед. и Социальной Инженерии.

Готовятся к печати книги:

- Фан-дер-Дэле.** — Современное фабрич. предприятие, и его органы. **Гастев.** — Трудовые установки (обучение трудовым приемам) „ОРГА-БИБЛИОТЕКА ЦИТ“: 3. **Папионов.** — Борьба американских инжен. с потерями в промышл. **Мессисо.** — Выбор рабочих. **Вернов.** — Пром. утомляемость. **Гринвуд.** — Гигиена раб. обстановки.

Литературно-Художественный
== еженедельный журнал ==

КРАСНАЯ НИВА

под редакцией А. В. Луначарского и Ю. М. Стеклова.

== ПРОДАЖА ВСЮДУ. ==

Цена отдельного номера 125 рублей.

ПОДПИСНАЯ ПЛАТА:

Январь — сентябрь по 1 р.—к.	ноябрь	1 р.—к.
октябрь. " 1 "—"	декабрь.	1 " 25 "
	октябрь—декабрь. .	3 "—"

За границу 1 р. 50 к. зол.

ТАРИФ НА ОБЪЯВЛЕНИЯ:

1 страница — 40 червонцев	1/4 страницы — 10 червонцев
1/2 " — 20 "	1/8 " — 5 "
	1 строка — 0,06 "

На обложке и впереди текста на 50% дороже

Подписчики газеты „Известия ЦИК СССР и ВЦИК“ при подписке на „Красную Ниву“, направленной непосредственно в Главную Контору, пользуются скидкой в размере 10% с объявленных цен на журнал.

Лица и учреждения, принимающие подписку, могут удерживать в свою пользу 50% с подписной цены.

Адрес редакции и конторы: МОСКВА, Тверская 48.

Телефон 2-78-94 и 2-96-00.

ПРЕМИЯ ПОДПИСЧИКАМ и ЧИТАТЕЛЯМ ЖУРНАЛА

„КРАСНАЯ НИВА“.

За второе полугодие 1923 года всем подписчикам журнала „Красная Нива“
на июль—декабрь 1923 года

БУДЕТ ВЫДАНА БЕСПЛАТНАЯ ПРЕМИЯ:

АЛЬБОМ — 12 НАРТИН лучших мировых художников, русских и иностранных.

Чтобы дать возможность получить эту премию не только подписчикам, но и постоянным покупателям в розницу, с № 27 „Красной Нивы“ на обложке помещается отрывной купон. Лица, представившие по окончании года все 26 купонов (с № 27 по 52 включительно) за второе полугодие, пользуются правом на получение альбома наравне с подписчиками.

**ДЕРЖАВНЕ
ВИДАВНИЦТВО
УКРАЇНИ.**

Харків, площа Тевелєва, 4.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ
ИЗДАТЕЛЬСТВО
УКРАИНЫ.**

Харьков, площадь Тевелєва, 4.

Отделения и Конторы Государственного Издательства Украины: в Москве, Лубянская пл. 2/6, тел. 35-59 и Тверская 42, тел. 23-12; в Петрограде — Пр. Володарского, 28, тел. 5-78-08; в Киеве—Улица Маркса, 2; в Одессе—Пушкинская, 1; в Екатеринославе—Пр. Маркса, 212; в Полтаве, Кременчуге, Николаеве, Виннице, Житомире, Черныгове, Конотопе, Сумах, Славянске, Юзовке и прочих городах Украины.

Телеграфный адрес „Укрґосиздат“.

**Находится в печати и в скором времени
выйдет в свет.**

Андреев—Дендрология. Аллен—Паровоз. Бржечка—Сборник алгебраических задач. Борхардт—История экономического быта Германии. Барский—Что такое оспа и как с ней бороться. Вархиц—Хрестоматия „Алые вори“. Борисович—Бухгалтерия. Бартель—Мир за решеткой. Воблий—Статистика. Волков—Исследование сказки. Голлеман—Органическая химия. Гердет—Главнейшие течения в современной педагогике. Гейлер—Электричество в сельском хозяйстве. Дантон—Избранные речи. Дашкевич—Строительное искусство (плотничные и столярные работы вып. IV). Заренки—Математический задачник для школ рабочей молодежи. Короленко—Очерки и рассказы, том XIX, XXI, VII, VIII, IX. Каминский и Букетов—Пособие для практических работ по геодезии. Кард—Учебник аэронавигации. Кавалевский—Хрестоматия по изучению машин, двигателей. Крым—Курс общей химии ч. I. Крейзель—Профляжские в эпоху Австро-Германской оккупации. Кречмер—Строение тела и характер. Лысенков—Топографическая анатомия. Ловицкий—Материальные основы наследственности. Мельник—Введение в изучение Мечникова. Нейрат—История античного хозяйства. Печасов—В мире миров. Нуаре—Орудия труда. Олар—Церковь и государство в эпоху Великой Французской Революции. Покровский и Колесниченко—География Украины. Цалладин—Жизнь сельско-хозяйственных животных. Соболев—Начала исторической биогенетики. Сухов—Идеи революции и эволюции в естествознании. Издание 2-е. Стражеско—Диагностика заболеваний органов брюшной полости. Сухов—Учебник о болезнях кожи. Сухов—Экономическая география Германии. Издание 2-е. Семковски—Марксистская хрестоматия. Издание 4-е. Точидловский—Метрическая система мер. Новый стиль. Танфильев—География России. Выпуск 3-й. Тиндаль—Теплота и холод. Таланов—Курс объемного анализа. Усенко—Что нужно знать кочегару. Цемке—Автогенная резка и сварка. Шумбург—Половые болезни. Эйдеман—Милиционные начала в Красной Армии.

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ „СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИЯ“

под редакцией

Р. С. Майзельса, П. Г. Муравьева и Ю. А. Тиличеева.

ВЫХОДИТ ОДИН РАЗ В МЕСЯЦ.

ПОДПИСКА ПРИНИМАЕТСЯ.

Адрес редакции и конторы: { Москва, Тверская, 28. Изд. „Вся Россия“.
Тел. № № 42-04; 42-07.

== ВЫШЛИ В СВЕТ ==

№ № 1, 2, 3, 4-5, 6.

СОДЕРЖАНИЕ.

№ 6.

Б. И. Поплавский. НОТ и самоконтроль в предприятиях ВСНХ. — **О. Н.** Как и где применяется карточная система. — **Н. Икономов.** Способы построения архива. — **Д. Савотинский.** Учет и баланс при падающей валюте. — **О. Н.** Научная организация учреждений. — **Наблюдатель.** Организация без системы. — **И. А.** О чем пишут. — **Е. Ад.** НОТ в художественной литературе. — **Б. Земенков.** Реклама и НЭП. **Новости организационной техники.** Книжная витрина. **Е. Ад.** НОТ в американских журналах. — **Организационная хроника.** — **Наши ответы.**

ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОДПИСКА
НА ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ЖУРНАЛ

„ГИГИЕНА ТРУДА“

посвященный вопросам социальной охраны труда, профессиональной гигиены, техники безопасности и научной организации труда.

(ОРГАН НЕТ ПОД ОБЩЕЙ РЕДАКЦИЕЙ С. И. НАПЛУНА).

Журнал включает в себе следующие отделы:

I. Оригинальные статьи. II. Из Практики охраны, гигиены и научной организации труда. III. Законодательство по охране труда. IV. Рефераты и обзоры. V. Хроника. VI. Рецензии и библиография.

Адрес Ред.: Старая площадь, 6. Наркомтруд, Издат. „ВОПРОСЫ ТРУДА“.

ПОДПИСНАЯ ПЛАТА:

на четверть года—1 р. 50 к. на $\frac{1}{2}$ г.—3 р., на 1 г.—6 р., (золотом).

Цена отдельного номера—50 коп.

В. С. Н. Х.

ВСЕРОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОЖЕВЕННЫЙ СИНДИКАТ

ПРАВЛЕНИЕ: Москва, Покровский бульв., 4.

ОБЪЕДИНЯЕТ:

24 КОЖЕВЕННЫХ ТРЕСТА
и имеет в своем составе
крупнейшие Государственные
кожевенные обувные,
шорно-седельные, меховые
и щетинные предприятия.

ПРОДАЕТ:

ВСЕВОЗМОЖНОЕ ГОТОВЫЕ
КОЖЕВЕННЫЕ ТОВАРЫ,
ЗАГОТОВЛЯЕТ ВСЕВОЗМОЖ-
НОЕ СЫРЬЕ.

ЭКСПОРТ:

выделанные меха, пушнина,
щетина, кожевенное сырье
и проч.

ИМПОРТ:

американское тяжелое
сырье, дубители, химикаты
и проч.

ПРАВЛЕНИЕ.