



Москва
Издательство АСТ

УДК 331
ББК 60.82
К36

Дизайн переплёта *Алексея Родюшкина*

Керженцев, Платон Михайлович.

К36 Принципы организации / Платон Керженцев. —
Москва: Издательство АСТ, 2026. — 480 с. —
(Советский нон-фикшн)

ISBN 978-5-17-178884-1

Платон Михайлович Керженцев — советский и государственный общественный деятель, революционер-практик, работавший в области научной организации труда, превративший опыт Гражданской войны в систему четких организационных правил.

В разгар революции и Гражданской войны страна остро нуждалась не в философах, а в организаторах — людях, способных из хаоса выстроить порядок. Написанный видным большевиком, соратником Ленина и основателем Лиги «Время», этот труд дал целому поколению четкий алгоритм: как из группы людей создать эффективную организацию для решения любой задачи.

Это издание — живой документ эпохи, фундаментальный труд, с которого началась советская школа менеджмента и который не утратил своей актуальности и по сей день.

УДК 331
ББК 60.82

1.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ОТ АВТОРА

Наша революция больше всего требовала от человека организаторских способностей. За истекшие годы рабочая и крестьянская масса выделила много талантливых организаторов. Большинству из них пришлось путем личного опыта и собственных ошибок научиться основным принципам организаторской работы. До сих пор не подведен итог этой многообразной работы, а равно не существует ни оригинальных, ни переводных книг, которые касались бы вопросов организации в целом. Даже в иностранной литературе (главным образом американской) довольно подробно разработан лишь один вопрос — об организации фабрики в условиях капиталистического режима.

Настоящая работа имеет в виду дать сжатое практическое руководство для рядовых организаторов, в какой бы области они ни работали. Это — чисто деловой учебник, предназначенный преимущественно для тех новых молодых организаторов, которым приходится сейчас строить Советскую Социалистическую Республику.

Само собой, понятно, что некоторым темам, которым в этой работе могли быть посвящены лишь отдельные главы и параграфы, следует уделить особые обстоятельные работы. К таким темам принадлежит, например, вопрос об организации фабрики или о партийном строительстве. Это — задача для специальных исследователей. Цель настоящей книги — дать лишь введение, иллюстрированное типичными примерами из разных областей и характеризующее основные особенности всякой организаторской работы.

Первые три издания настоящей книги разошлись в течение очень короткого времени. Четвертое издание печатается лишь с небольшими исправлениями редакционного характера. Не желая менять общей архитектоники книги, я разработал специальные вопросы организации в особых брошюрах. Проблемам научной организации труда в СССР посвящена брошюра «НОТ и задачи партии» (второе, переработанное издание). Вопросы, связанные с временем, разработаны в брошюре «Борьба за время» (Москва, 1923), которая дает также характеристику основных задач «Лиги Время». Вопросы личной самодисциплины касается брошюра «Организуй самого себя!», обращенная к молодежи (второе, дополненное издание).

Ввиду выяснившейся потребности в самом популярном изложении основных проблем организационной работы я выпустил также брошюру «Памятка организатора», рассчитанную на массового читателя (3-е изд.). Эта брошюра может рассматриваться как своего рода общедоступное введение к настоящей книге. Однако и последнюю я по-прежнему старался сделать удобопонимаемой и конкретной, доступной для читателя с самой небольшой подготовкой.

ГЛАВА I.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

1. Что такое организация?

День 20 октября объявлен специальным днем помощи Красной армии. По инструкции, полученной из центра, главное внимание следует обратить на сбор теплых вещей для красноармейцев. Заводской комитет постановил организовать в этот день митинг.

О митинге решили вывесить объявление на фабрике и несколько афиш в самом заводском поселке. Местом митинга назначили небольшую площадь около завода. Здесь задумали соорудить трибуну, и притом так, что ораторы должны были стоять у заводской стены, и их голоса, отражаясь от стены, были бы хорошо слышны. Ораторами выбрали трех человек. Было условлено, что первый оратор будет председателем и откроет митинг речью, в которой должен будет сравнить прежнюю царскую армию с Красной армией. Вторым оратором должен будет сказать о значении Красной армии в Советской России. Третьим оратором укажет, что практически можно сейчас сделать для Красной армии.

В заводском комитете были вкратце обсуждены и речи, и практические предложения. Некоторые из ораторов сами для себя написали маленький план своих речей. Было решено после митинга выбрать «тройку» для сбора вещей: двух наметил заводской комитет из рабочих, выбрать третьего решено было предоставить самому митингу.

Заводской комитет составил также небольшую резолюцию, которую митинг должен был принять в конце прений.

Наметив такой план работы, заводской комитет поручил одному человеку заняться объявлениями и афишами о митинге, другому — позаботиться о постройке трибуны, третьему — приготовиться к выступлению, а разным другим товарищам дал различные поручения, связанные с организацией митинга. Председатель заводского комитета должен был отвечать за всю организацию митинга и контролировать всю работу.

Организационный план митинга был, таким образом, подробно подготовлен заводским комитетом, но организация митинга произошла не совсем так, как предполагалось. Митинг был назначен на 12 ч. Когда председатель завкома пришел утром на площадь посмотреть, что сделано, оказалось, что никакой трибуны нет. Товарищ, которому была поручена постройка, заявил, что старая трибуна, которую он рассчитывал использовать, растащена на дрова. Председатель завкома распорядился вызвать грузовик и использовать его как трибуну. Оказалось также, что в поселке висела лишь одна афиша, и население очень плохо было осведомлено о митинге. Председатель перед самым митингом послал несколько человек на базар и в другие людные места созывать народ.

Оратор, который должен был сделать практическое предложение и внести резолюцию, был внезапно вызван в уезд. Председатель завкома решил выступить сам и наскоро набросал новую резолюцию, так как текст старой товарищ впопыхах увез с собой.

Чтобы созванный митинг шел успешно, председатель строго следовал обычно принятым правилам ведения митинга. Он давал слово в порядке записи, следил, чтобы ораторы говорили по существу и не слишком долго, не давал собравшимся расходиться до принятия резолюции и т.д.

На самом митинге, кроме предложения завкома о сборе вещей, были сделаны и другие предложения, например об организации субботника для очистки местных небольших казарм. На митинге, кроме «тройки» для сбора вещей, была выбрана другая «тройка» для устройства субботника. Через неделю сбор вещей и субботник были закончены, и обе «тройки» прекратили свое существование, а заводской комитет продолжал свою обычную работу.

Устройство типичного митинга, сейчас описанного, является примером простейшей организации, но в этом примере, как мы увидим дальше, заключены все основные элементы всякой организации.

Иной раз сам митинг является лишь частью сложной и большой организационной работы. В описанном случае подобные же митинги и такая же работа производились по всей республике. Иногда митинг является составной частью широкой местной организационной работы, например избирательной кампании к съезду Советов.

В таких случаях, кроме митингов агитационного характера, происходят избирательные собрания, которые завершаются выборами. Таким путем строится волост-

ная, уездная, губернская и общероссийская организация Советов, ведущая всю работу по управлению страной.

Мы говорим «организовывать митинг», «организовывать избирательную кампанию», «организовывать армию», «организовывать государственную власть».

«Организовывать» — значит объединять людей для выполнения определенной работы. Само объединение мы можем назвать «организацией».

При этом нужно различать двоякий смысл этого слова: «организацией» мы называем работу по организовыванию людей, например, организацию Красной армии для защиты республики или организацию партии. «Организацией» называются также и результаты этой работы, например, говорят: «партийная организация». Слово «организация» в этом случае также имеет два смысла...

2. Элементы организации

На какие элементы распадается всякая организация? Из каких частей составляется план организационной работы? Один из американцев, много писавший на эту тему (Эмерсон), отвечает так: «Для успешного выполнения какой-либо работы нужно иметь:

1. Определенный план или идеал.
2. Организацию такого характера, которая способна достигнуть и выполнить требования идеала.
3. Наличие людей, денег, материалов, машин и методов, которые дают возможность организации достигнуть и выполнить задания.

4. Компетентных руководителей, которые заставят организацию при наличии указанных людей и средств достигнуть поставленного идеала»¹.

Эта схема довольно правильно намечает составные части организационной работы, но она должна быть несколько детализирована. Пример митинга даст нам возможность произвести такое выделение основных элементов организации.

Митинг созывался потому, что имелось известное задание, определенная **цель**. В каждой организации цель — это первое, с чем приходится соприкасаться. Нужно задать себе вопрос: для чего производится организационная работа? Чего хотят достигнуть ею? Какая программа стоит перед работниками? Только ясное представление о цели организации даст возможность правильно строить саму организацию и вести всю дальнейшую работу.

Затем нужно ответить на вопрос: что следует сделать для достижения цели? Каким образом объединить людей для намеченной работы? **Какого типа организацию** нужно создать? «Митинг» есть организация, которая объединяет людей чаще всего лишь на пару часов, но митинг может выбрать «тройку», которая будет существовать как организация уже более продолжительное время. Собрание избирателей, продолжающееся лишь один час, может избрать исполком, который будет работать несколько месяцев или целый год. Существуют всякого рода организации: партийные, профессиональные, литературные

¹ Г. Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. Пер. с англ. Изд. 3-е. М. — Л., 1931. С. 21.

и т.д. Все они имеют разные типы и различный характер в своем строении.

Когда установлена ясно цель и намечен характер организации, нужно ответить на вопрос: как организацию создать и как ее вести? Иначе — нужно дать себе отчет в самых **методах**, при помощи которых можно объединить людей для определенной работы и выполнять эту работу правильно и успешно.

И, само собой, понятно, что нужно также дать себе отчет, кто именно, какие люди будут выполнять работу. Кто может явиться организатором и руководителем? Кто будет исполнять задания? Одним словом, нужно учесть наличие людских сил и затем правильно распределить их для работы.

Далее нужно дать себе отчет **в материальных и технических условиях**, в которых происходит организационная работа. Это значит, что нужно не только ясно себе представить все важнейшие политические, экономические и другие условия, влияющие на дело, но также и узкоматериальную обстановку, в которой происходит работа, т.е. место ее, техническое оборудование и его характер. Например, при организации армии надо учесть, какое имеется в наличии вооружение, какие снаряды и пр.

Чрезвычайно важным является вопрос о **времени**. Организаторы должны наметить сроки, в течение которых работа может быть выполнена. Всякое отдельное задание должно иметь срок, к которому оно должно быть закончено. Митинг назначается в 12 ч. Сбор вещей для Красной армии происходит в течение недели. Субботник по очистке казарм происходит в первую субботу после митинга. Все собранные вещи отсылаются

в центр, скажем, через две недели после митинга и т.д. Только при существовании таких сроков организация может правильно работать.

И, наконец, всякая организация должна подвергаться контролю, всякая организация должна организовать учет работы. Все должно систематически проверяться, так как иначе никакая, даже идеальная, организация не может правильно работать.

Таким образом, мы можем выделить семь основных элементов организационной работы:

1. **Цель.** (В чем состоит цель или задание работы?)
2. **Типы организации.** (Какая форма организации явится наиболее подходящей для выполнения намеченной работы?)
3. **Методы.** (Какими организационными методами можно будет добиться намеченной цели?)
4. **Люди.** (При помощи каких лиц и при использовании какой людской силы будет производиться работа?)
5. **Материальные средства.** (Какие материалы нужны для выполнения работы? И какие орудия нужно применить для обработки материала по намеченным методам?)
6. **Время.** (В течение какого времени работа может и должна быть выполнена? Сколько времени потребуется на выполнение каждой отдельной операции? В какой последовательности должны быть проведены все операции, на которые можно расчленить данную работу?)
7. **Контроль.** (Каким образом вести учет работы и организовать действительный контроль над ее выполнением?)

3. Значение организационного плана

Прежде чем приступить к организационной работе, организатор должен ясно представить себе все стороны предстоящего ему дела. Иными словами, он должен отчетливо выделить все элементы организации, которые были сейчас указаны. Систематическая сводка этих элементов и есть, в сущности, **организационный план**. Это значит, что в организационном плане должно быть отведено место всем необходимым элементам организационной работы, и притом не в общей, а в совершенно точной, конкретной форме.

Для организатора будет очень полезно, если, приступая к работе, он возьмет карандаш в руки и на листе бумаги даст ответ по указанным семи основным вопросам. Вначале перед организатором будет рисоваться лишь общий план работы. Выяснив его для себя, он должен тщательно продумать все отдельные составные части предстоящей работы. Обдумывая примерный план организации, он может набросать маленькую схему, диаграмму, по которой будет видно, какие ячейки создаются, как они связаны между собой, кому подчинены и кто от них зависит и т.д.

Обдумывая вопрос о материальных ресурсах, он должен будет не только набросать некоторую опись имущества, необходимых машин, инструментов и других орудий, но и составить смету. Смета, отражая финансовую сторону организационной работы, всегда дает довольно точную картину дела. По ней можно, например, судить, какие цели ставит организация, каким образом она производит свою работу, какое количество людей использует и каким именно образом и т.д.