

Коцюбинська М. Корозія таланту //Рад. літературознавство. - 1989 - № 11 - С. 46-58; 19. Кулик І. З чим Зійдемо до з'їздів: (Доп. на пленумі Оргкомітету СРП СРСР) //Червоний шлях. - 1934 - №4 - С. 173; 20. Постишев П.П. Шляхи української радянської літератури: Промова на Пленумі правління Спілки радянськ письменників України //Червоний шлях- 1935.- №5 - С. 17; 21. Кулик І. Вказана праця. - С. 159; 21. Постишев П.П. Вказана праця. - С. 11; 23. Донцов Д. Що таке "українізація" України? // Літературно-Науковий Вісник. - 1929. - №12. - С. 56-78; 24.Смаль-Стоцький Р. Українська мова в Советській Україні-Мюнхен. 1949/1950. - С.42; 25. Там само. - С. 267.

Т.Б. Крамаренка

УЧАСТЬ ІНТЕЛІГЕНЦІЇ В РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ АПАРАТУ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У 1920 - ТІ РР.

В середині 20 -х рр. ХХ ст., у зв'язку з переходом від відбудови до індустріалізації особливо гостро почала відчуватись необхідність перетворень в системі управління. Ставилося за мету зробити управлінський апарат дешевим, доцільно побудованим, доступним для мас. Він мав працювати чітко, оперативно, "цивілізовано", тобто на оснс* принципів наукової організації праці. НОП розглядався як важливий засіб удосконаленні апарату, усунення безгосподарності, тяганини, бюрократизму, який часто був породження поганої організації та невміло поставленої роботи. Запровадження принципів НОП дістає назву раціоналізації.

Окремі питання раціоналізації апарату управління в зазначений період знайшли своє відображення переважно в історичній літературі про діяльність органів партійно-державно-т контролю СРСР та України в 20-30-х рр.¹ Цікавим фактичним матеріалом насичені праці партійних, державних, профспілкових керівників, працівників ЦКК-РСІ.² Але наявне видання відзначаються вузькокласовим підходом, ідеологічною упередженістю щодо інтелігенції, демонструючи стереотипне ставлення до неї як до другорядного "прошарку між робітниками і селянами. Перебудова апарату управління, нопівський рух майже завжди подавалися виключно як справа "трудящих мас". Тож участь науковців і фахівців-практиків із числа старої інтелігенції в раціоналізації управлінської сфери ігнорується або висвітлюється побіжно. На жаль, і в літературі останнього десятиліття це питання фактично залишилося поза увагою дослідників. Можна говорити про нерозвиненість історико-управлінського напрямку досліджень в сучасний період.

Поглиблене дослідження даної теми допоможе відмовитися від звичних схем і подолати наявні прогалини у висвітленні ролі інтелігенції в масштабних перетвореннях періоду індустріалізації, зрозуміти її призначення як носія великого культурно-технічного потенціалу, цивілізованості, прогресу, як уособлення єдності наукової теорії і практичних завдань сучасності. Аналіз практичної діяльності інтелігенції у справі раціоналізації апарату управління в Україні на початку індустріалізації дасть можливість доповнити наше знання про соціокультурні процеси 1920-30-х рр. і дещо додати до соціального портрету української інтелігенції того часу, створити підґрунтя для подальших змін у цьому портреті.

Виходячи з цього, автор даної публікації здійснив спробу відтворити основні віхи розвитку НОП в Україні: у стислій формі показати роль інтелігенції у справі становлення теорії управління та у практичній діяльності з раціоналізації управлінського апарату творчий внесок її окремих представників у цю справу; оприлюднити деякі свої міркування з зазначеної проблематики, нові історичні факти, відомості про які віднайдені не лише в літературі, але й в архівних документах, з якими довелося працювати автору під¹ дослідження даної та суміжних проблем.

Ідеї наукової організації праці та управління дістали широке розповсюдження у зв'язку з переходом до ринкових відносин і запровадженням НЕПУ. Та особливо актуальними вони стали після завершення відбудови народного господарства, в початковій період індустріалізації. За словами голови наркомату робітничо-селянської інспекції СРСР В.В.Куйбишева, завдання раціоналізації виробництва, господарства, а також державного апарату стали найважливішими завданнями моменту.³

Рационалізація передбачала ефективне використання робочого часу і матеріальних цінностей; удосконалення структури і штатів управлінського апарату на основі новітніх досягнень науки і практики; впровадження режиму економії; покращення діловодства, всієї канцелярської справи, спрощення звітності; нормалізація прийомів і методів праці з використанням технічних засобів, передового досвіду, в тому числі західного, кращих зразків "цивілізованої", висококультурної організації адміністративно-виробничої техніки тощо.

Здійснити такі завдання без залучення висококваліфікованих фахівців цієї справи було практично неможливо. О. Дивільковський, один з діячів органів контролю, зазначав, що їзці, проте дорогоцінні запаси нопу, успадковані від минулого у відсталій Росії, майже цілком знаходяться в руках "спецівської інтелігенції". Залишається примусити спеців працювати своєю попівською технікою на користь держапарату, аби вони пристосували свою науку до поточних завдань і умов.⁴

Чимало науковців та інженерів, фахівців в галузі управління, побачивши реальні проби влади відродити економіку, культуру, подолати відсталість, нецивілізованість країни, ізідомо пішли на співпрацю з режимом у справі впровадження принципів НОП у виробництво, управління, інші сфери життя суспільства. Для них були важливими можливість реалізувати свій інтелектуальний потенціал, організаційні, новаторські здібності. Значна частина "спеців" цілком широко сподівалась сприяти покращенню апарату правління, були і інші мотиви - страх стати "антирадянським елементом", кон'юнктурні міркування тощо.

Загалом до цієї роботи було залучено широке коло спеціалістів з різних організацій "в установ у якості експертів, дослідників, лекторів, викладачів на різноманітних курсах для працівників апарату. Можна зробити висновок, що раціоналізація базувалася в основному на практичному досвіді старих спеціалістів.

Вже у квітні 1921 р. на підставі рішення президії ВУЦВК від 23 березня 1921 р. при ЗУЦВК було створено комісію по спрощенню радянського апарату під головуванням члена президії ЦВК Єрмошенка (існувала до липня 1922 р.). До її діяльності залучались науковці, висококваліфіковані фахівці-практики в галузі управлінської техніки. Було створено --дкомісію з вироблення єдиного державного діловодства та підкомісію з вироблення ппних державних рахунків.

До складу першої входили управляючий справами Харківської Губернської Ради -вродного Господарства, юрист і археограф, професор М.І.Ржевуський (голова), професор сгорії народного господарства М.В. Довнар-Запольський, спеціаліст з адміністративного права професор О.Ф.Євтихєв, фахівець з державного права професор М.І.Палієнко, юристи ІСнлістов Д.І. та Денисов О.А. У другу - спеціалісти високої кваліфікації з рахівництва : завідувач підвідділ' рахівництва Української Ради Народного господарства ЛА.Хмельницький (голова), бухгалтер, завідувач адмінстративним відділом Раднаркому країни А.Р.Доппельмайєр, П.І.Афонський, В.Г.Гончаренко.⁵

Завданнями новоствореної комісії та її підрозділів були : викорінення паралелізму в роботі радянських органів ; уніфікація діловодства і тарифікації для всіх державних установ України ; механізація канцелярських робіт: експертиза урядових проєктів; збирання та ^стематизація закордонного досвіду, розробка методики його застосування в радянських] становах ; видання збірників законодавчих та адміністративних актів, довідників та іншої хдератури ; підвищення кваліфікації працівників.

Одним з перших кроків комісії було обстеження 10 наркоматів, а також УКРРНГ з «етою виявлення деформацій адміністративного діловодства та їх причин, вивчення результатів раніше запроваджених нововведень у діловодстві, досліджувався також хід ".зстосування американської системи діловодства в реєстратурі загальної канцелярії ВУЦВК.⁶ —' обстеження дали матеріал для здійснення необхідних практичних заходів щодо толіпшення апарату, з квітня по липень 1921 р. комісія виробила типові положення про Наркомати та губернські установи, типові норми штатного складу, уніфіковані форми

канцелярських книг, журналів, бланків. Ставилися досліди для визначення норм* продуктивності праці в канцеляріях.

Крім цього, вивчалось питання про стан діловодства за кордоном. Професором О.Ф.Євтихєвим був складений "Огляд адміністративного діловодства у найважливіша державах Європи". Результатом досліджень стало видання перекладених праць "Пг застосування десятичної системи в адміністративному діловодстві", "Кодекс правил адміністративного діловодства, прийнятий всесвітнім конгресом з адміністративних наук Брюселі", "Звіт про адміністративні методи діяльності сільськогосподарського департамент-Сполучених Штатів".⁷

Працівники комісії встановили зв'язки з Берлінським представництвом РРФСР я повноважним представником УСРР в Польщі О.Я.Шумським, які сприяли у придбанні новки видань з адміністративної техніки.⁸

Наслідком майже півторарічної роботи комісії по спрощенню радянського апарат стали активізація та упорядкування діяльності установ в зазначеній галузі. За поданими не проектами відбулося скорочення штатів та зайвих структурних підрозділів в НК шляхів, Н5 Праці, ВУЦВК, НК Зв'язку, Верховному трибуналі, губернських відділах юстиції та інші установах. Зокрема, в НК Охорони здоров'я внаслідок зміни структури штати скоротили; на 204 чол.⁹

В упорядкуванні рахівництва і звітності важливе значення мало створення у 1925 - Бюро державних бухгалтерів-експертів при НК РСІ та місцевих органах контролю. До : обов'язків входило здійснення експертиз на вимогу судових та адміністративних органів питань рахівництва і звітності та інших. Діяльність цих експертів є наочним прикладом використання висококваліфікованих фахівців з адміністративної техніки у раціоналіза апарату управління в період реконструкції народного господарства.

Осередки раціоналізаторської діяльності створювалися також на підприємствах \ установах, в партійних, радянських, господарських органах, у навчальних закладах. Значну роль в попівському русі відігравати бюро, групи, секції, осередки ноп, осередки сприянр. поліпшенню держапарату, гуртки та осередки сприяння робітничо-селянській інспекг оргбюро, дослідні станції, консультаційні бюро, контори з раціоналізації. Так, у Донецьк: області та на Київщині активними провідниками НОП були бюро нормалізації пра (зокрема, на заводі «Арсенал» в Києві). На Шосткінському пороховому заводі (Чернігівсьв губернія) діяли бюро нормування праці та відділ випробувань і досліджень. На завод «світло шахтаря» в Харкові - планове бюро.¹⁰ Тільки за жовтень 1925 р. в промислов було організовано 34 раціоналізаторські органи.¹¹

Вони керували науково-дослідницькою діяльністю спеціалістів, раціоналізаціє виробництва, організували технічне навчання працівників управлінських структур в різні: школах, на курсах, розповсюджували і популяризували технічно-освітню літературу, в то> числі з питань раціоналізації, НОП, ознайомлювали з журналами «за рационализации «инженерный труд», «система и организация», «техника управления», організували випус стінної преси.

Важливою формою участі інтелігенції у господарсько-управлінській : раціоналізаторської діяльності стали клуби адміністративних працівників, інженерне-технічні секції, економічні комісії, виробничі наради, які виникли у 1924 р. і діяли спільно: оргбюро в справі раціоналізації діяльності установ. Бюро нарад і комісій склалися : інженерно-технічного персоналу та висококваліфікованих робітників.

Вони розглядали пропозиції, висунуті працівниками підприємств та установ і питань поліпшення організації і технології роботи, та сприяли їх впровадження вишукували резерви. У даному питанні ці органи, починаючи з 1926 р., діяли спільно : комісіями по здійсненню режиму економії. Економкомісії та виробничі наради проводил роз'яснювальну роботу у формі бесід, зборів, нарад з проблем поліпшення організації пра випускали бюлетені, стінгазети, де висвітлювали досвід раціоналізаторської роботи ініша; підприємств та установ СРСР та західних країн, вони організували відвідування виставок.

дослідно-показових постановок з питань реорганізації праці та управління. Клуби адміністративних працівників здійснювали перепідготовку управлінців та обмін досвідом.

Ці органи мали вагомий результат в роботі. Добре працювали, наприклад, виробничі комісії заводу ім. Петровського (Катеринослав). 50-60 % їх пропозицій втілювалося у життя. Крім комісій на виробництві, діяли також економкомісії в державних установах. У Катеринославі це були економкомісія губсуду, райспоживспілки, губпайторгу та «хлібопродукту». Остання, зокрема, здійснила спрощення форм звітності по закупівельних пунктах.¹²

Слід зазначити, що на підприємствах техперсонал більш охоче брав участь у переобладнанні виробничих процесів та, погано знаючи управлінську галузь, менш активно виявляв себе в її раціоналізації. Через це організаційними перетвореннями в управлінні виробництвом, а тим більше у державному апараті, займалися переважно фахівці-економісти та управлінці.

Масовою організацією, орієнтованою на раціоналізаторські завдання, була ліга ЧАС-НОП», яка існувала з липня 1923 по грудень 1925 рр. Її осередки в Києві, Катеринославі, Одесі, Севастополі. Донбасі вели боротьбу за правильне та економне використання часу, точне і своєчасне виконання службових обов'язків, викорінення зайвих засідань, недисциплінованості, тяганини, вони проводили усну агітацію на підприємствах і в

• етановах, наочно показуючи приклади оперативних засідань, розповсюджували нопівську літературу, організовували підписку на журнали «Время», склали каталоги книжок. Тільки Харкові товариство економії робочого часу об'єднувало 27 низових осередків, з них 4-виробничих, 14 - радянських, 2-визівських, 2-військових. Вони охоплювали 605 чоловік.¹³ • Катеринославі у 1924 р. було організовано 10 осередків ліги.¹⁴ Досвід ліги є досить цінним і заслуговує на більш детальне вивчення і навіть практичне застосування.

Загалом же ці структури були досить різноманітними, як різноплановою була також спрямованість їх роботи, про що свідчить перелік Провідних спеціалізованих організацій з НОП в Україні станом на 1 березня 1924 р. Так, у Харкові знаходився Всеукраїнський інститут праці, діяло бюро з обліку місцевого досвіду при губернській РСІ, Бюро НОП при науково-технічному відділі ВРНГ УСРР, гуртки НОП при Харківському технологічному інституті, Інституті Народного Господарства, Комуністичному університеті імені Артема, ініціативна група з НОП ГУБВІДДШУ радянських працівників. В Києві працювала секція праці при Політехнічному інституті. В Донбасі (Таганрог) - Інститут наукової організації виробництва, в Катеринославі - Асоціація з наукового вивчення юнацької праці при центральному науково-технічному клубі у палаці праці та інші (загалом близько 25).¹⁵

Однак вони переважно займалися агітацією і пропагандою принципів НОП, влаштовуючи лекції, виставки літератури і плакатів, співбесіди, наради, науково-практичні конференції, спеціальні вечори НОП, видавали літературу з питань раціоналізації, до таких заходів залучалися літератори, представники академічної, визівської, галузевої науки, інженерно-технічні працівники, досвідчені фахівці з адміністративної справи, економісти, психофізіологи.

Дослідні станції та інші органи були опорною базою для роботи науково-дослідницьких центрів, які систематизували їх спостереження і досягнення і будували завдяки їм основи науки організаційного будівництва. На цьому ґрунті зростали оригінальні теоретичні напрямки, які цілком відповідали світовому рівню. Слід зазначити, що подібні структури існували в той час і на заході. Можливо, що пізніше масового раціоналізаторства на підприємствах і в установах подібні до тих, які успішно розвивають в сучасній Японії. Ця тема здається досить цікавою для вивчення і порівняння. Питання про діяльність оргбюро, оргстанції та ін. може стати темою самостійного історичного дослідження.

Першопочатково консультативним науковим центром, що об'єднував всі установи і всіх спеціалістів теорії і практики НОП, стала Рада Установ, що вивчають працю (РУВП), па з 1924 р. його заступила Рада з наукової організації праці, виробництва та управління РАДНОП УРСР) при НК РСІ УСРР за участю представників ЦКК - РСІ, профспілок, УРНГ,

Держплану, ГЛАВПРОФОСВІТИ, а також установ, які займаються проблемами НО. Вона мала свої осередки на місцях і займалася виробленням загального напр: дослідницької та практичної роботи у цій галузі, систематизацією знань по раціоналі держпарату, організацією наукової експертизи, регулюванням діяльності установ, і спеціально займалися вивченням питань праці і раціоналізації.¹⁷

Особливої уваги заслуговує діяльність всеукраїнського інституту праці у Харкові: керівництвом професора Ф.Р.Дунаєвського (1887-1960). Він став головним науковим навчальним та раціоналізуючим центром України у справі перебудови системи управління об'єднував кращі наукові сили в даній області. Головним в його діяльності було створення систематизованих концепцій в галузі організації праці та управління. Академічне вивчення цих проблем тісно перепліталось з практичною роботою працівників ВУІТ.

В концепції співробітників інституту чітко простежується ідея системи наук управління. Вони намагалися накреслити основні проблеми науки організації праці та організаційної технології, як її ще називали, чільне місце вони відводили у ній мистецтву керівництва.

Самому директору належить ціла низка праць з питань раціоналізації управління роботи, аналітичного обліку в промисловості, сільському господарстві, з проблем підбору оптимального використання кадрів, профорієнтації, з психотехніки тощо.¹⁸ У цих працях закладено основи комплексного підходу до проблеми удосконалення управління виробництвом, що є важливим теоретичним досягненням Ф.Р.Дунаєвського та ВУІТ.

Проте вчені інституту не стояли осторонь реальних життєвих проблем, багато у приділяли практиці раціоналізації, створенню виробничо-інструкторських сил. Так, у 1925 НК РСФРР за участю ВУІТ обстежила постановку діловодства у ВРНГ України, що дозвол запроводити облік роботи та своєчасно її перевіряти. Замість 12 інстанцій залишено прискорився процес проходження паперів по апарату ВРНГ у 2 рази.¹⁹

У тому ж році Інститут разом з НК Фінансів займався розробкою механізації обліку надходження податків, яка була своєчасною і мала б принести значну економію коштів, через негативне ставлення до цього експерименту НК Фінансів СРСР він не отримав широкого розповсюдження.²⁰

Представники ВУІТ протягом 1921-1925 рр. неодноразово виїжджали за кордон для придбання літератури з НОП, різних приладів і техніки для поліпшення канцелярської роботи, вивчення та узагальнення закордонного досвіду. Так, директор інституту у 1925 перебував в Німеччині з метою придбання проектів обладнання зразково-показової контори усіма новинками діловодства, конторської та ділової техніки. Підтримувалися широкі зв'язки з установами, які займалися питаннями організації праці в Німеччині (Гамбурзька психологічна лабораторія), Бельгії (Інтернаціональне бюро професійної орієнтації), Аш і (Інститут індустріальної психології), США (Стандарт-інститут), Чехословаччина (Масарикова академія праці) та інших країнах. Завдяки цьому ВУІТ отримав 8 конторських машин та обладнання для управління і контори товариства "Ларьок" на суму до 8.5 п. доларів.²¹

У 1925-26 рр. в Харкові використовувався єдиний в СРСР комплект рахунково-аналітичної машини Пауерса.²² Для навчання співробітників ВУІТ користуванню машин запрошувалися інструктор фірми-виробника Джон Сміт.

Інститут настійно проводив ідею тракторизації сільського господарства і з метою вивчення зарубіжного досвіду у 1924-1925 рр. підтримував листування з президентом американської тракторної ферми Т.Кемпбеллом.

За дорученням Інституту, його постійна кореспондентка, польська громадянка, яка мешкала в Берліні, Ф.Р.Баумгартен займалася збиранням інформації, придбанням американської та європейської літератури з психографії, з техніки підрахунків та кореляції, гігієни розумової праці, створенням її списків, закупівлею приладів. Через неї підтримувалися зв'язки з вченими різних країн.

В цілому діяльність науковців ВУІТУ є неоціненним внеском у справу удосконалення апарату управління різними галузями. Вона мала різноманітний характер і відзначалася поєднанням академічних розробок з реальною практикою повсякдення.

Теоретичні розробки Дунаєвського та очолюваного ним колективу були широко відомі в 20-ті роки, в тому числі і за кордоном, а ВУІТ був першим інститутом в Європі, який проводив дослідження з підбору кадрів. У 1925 р. за рубежом відзначалося, що діяльність Інституту праці дуже широка і за своїми результатами не поступається інститутам праці Західної Європи.²ⁿ¹

20-ті роки ХХ ст. - час стрімкого розвитку нопівсько-управлінської думки, що протікав в умовах НЕПУ та початкового етапу індустріалізації. Система НОП того періоду стала необхідним засобом ліквідації бюрократизму та інших недоліків апарату управління України, становлення і прогресування економічних методів управління, розвитку теорії управління.

Серед теоретиків та практиків НОП чільне місце посідають представники української інтелігенції, її різних професійних загонів. Вони, образно кажучи, були справжніми піонерами в справі раціоналізації системи управління в СРСР та Україні і зробили перші кроки в галузі вивчення передового зарубіжного досвіду, збирання фактичного матеріалу та його теоретичного опрацювання. Важливу роль у цьому відіграли зрештою представники академічної, вузівської та галузевої науки - економісти, управлінці, правознавці, психологи тощо. Не менш важливим був внесок практичних працівників у галузі діловодства, бухгалтерії та аудиту, інженерно-технічної інтелігенції та працівників управлінських структур. Цей дорогоцінний досвід вимагає не тільки того, щоб його пам'ятали, але й досліджували і застосовували, оскільки відповідальний аналіз минулого прокладає шляхи до майбутнього.

Різного роду удосконалення виробничого процесу та управлінської діяльності представники інтелігенції вважали своїм професійним обов'язком і намагалися з честю виконувати його. Незважаючи на крайню політизованість і заідеологізованість перетворень в галузі управління, на різну мотивацію участі у справі раціоналізації, за всяких умов, діяльність інтелігенції зберігала творчий характер, спрямовувалась на користь суспільству, приносячи вагомий результат. Однак ефективність від раціоналізації знижувалась через дезорганізацію виробництва, кампанійський характер цієї роботи, опір консервативних елементів управлінського апарату, який був проявом наростаючого впливу адміністративно-омандної системи, яка остаточно утвердилася із завершенням індустріалізації.

ДЖЕРЕЛА І ЛІТЕРАТУРА

Костинська Н.С. Діяльність ЦКК-РСІ УРСР по вдосконаленню державного апарату Української РСР (1920-1930 рр.)//Український історичний журнал.-1985.-№11.-С.110-115; Морозов Л.Ф., Портнов В.П. Органи партійно-государственного контроля (1923-1934 гг.).- М., 1964 ; Научная организация труда 20-х годов.- Казань, 1965 ; Замарянов В.Г. Научная организация труда в партийном аппарате в 20-е годы // Вопросы истории КПСС.-1973.-№ 38.-С.66-77 ; У истоков НОТ : забытые дискуссии и нереализованные идеи,- Л., 1990; 2 Лебедь Д. Рабкрин и перестройка советского аппарата.-Харьков, 1925 ; Гольдштейн И. РКИ и НОТ // Известия РКИ,- 1923.-№13-14.-С.27-31 ; Алымов Н. «Американизация» партработы // Звезда (Катеринослав).- 1924.-№6.-С.18-20 та ін; 3. Куйбышев В.В. Избранные произведения.-В 2-х т.- М., 1988.-Т.1.-С.263-264; 4. Дивильковский А. Улучшение госаппарата// Вопросы советского хозяйства и управления,- 1924,- №1.-С.85; 5. Центральный державный архив Украины (ЦДАУ). -Ф.1.-Оп.2,- Спр.125.- Арк.ізв.- Спр. 126,- Арк.2-2 зв.; 6. Там само,- Спр.124,- Арк.- 1-Ізв., Спр.126.- Арк.3 зв.; 7. Там само,- Спр.126.- Арк.2-6, Спр.231,- Арк.2 ; 8. Там само; 9. Там само.- Спр. 141,- Арк.140; 10. Там само.- Спр.303,- Арк.80-80 зв.; 11.Там само; 12. РКИ в советском строительстве /Под ред. Я.Муценека,- Екатеринослав, 1925,- С.28; 13. НОТ 20-х годов.- Казань, 1965.- С.683; 14. Державний архів громадських організацій Дніпропетровської області.- Ф.2.- Оп.1.-Спр. 113,- Арк.39. 15. ЦДАУ.- Ф.539.-Оп. 2.-Спр.303.-Арк. 80 зв. ; 16. Там само. - Спр.1357,- Арк.165; 17. Бюллетень ЦКК КП(б)У-НК РСІ УРСР,- Харьков.1926,- №3(29).-С.39; 18. Дунаевский Ф.Р. Задача просвещения,- Харьков.1922 ; Полевая промышленность и пути ее рационального насаждения. Х-в, 1925; Проблемы профессионального подбора: Выбор профессии.-Х-в, 1923 та ін. ; 19. Лебедь Д.З. Рабкрин и перестройка советского аппарата.- Харьков, 1925,- С.15; 20. НОТ 20-х годов,- Казань, 1965,- С.711; 21. ЦДАУ.-Ф.4265,- Оп.1.-Спр.20.-Арк.24-24 зв.; 22. Замарянов В.Г. НОТ в партийном аппарате в 20-е годы // Вопросы истории КПСС,- 1973.- № 8,- С.77; 23. Система и организация.- 1925,- №12,- С.81.