

????????????????

???????? ???? ???? ???? ???? ???? ?

??? ???? ?

????????????????????????????

???????????? ???? ???? ???? ???? ?

В.В. Ботвиновский

Пожалуй, самой успешной попыткой создания местных самодостаточных производств был эксперимент в небольшом колхозе в гористой местности Дагестана. Успех был связан с именем выдающегося агронома Магомеда Чартаева, придумавшего простую и действенную систему организации производства.

- [Глава 1. Как всё появилось?](#)
- [Глава 2. От убыточного колхоза к рекордным показателям](#)
- [Глава 3. Суть модели](#)
- [Глава 4. Схема распределения дохода работника](#)
- [Глава 5. Личные паи: земельные и имущественные](#)
- [Глава 6. Фонд коллективного распределения \(ФКР\)](#)
- [Глава 7. Управленческий аппарат и ответственность](#)
- [Глава 8. Заключительные замечания](#)

????? 1. ??? ??? ????????????

Колхоз имени Орджоникидзе в селе Шукты Акушинского района Дагестанской ССР всегда был бедным, дотационным. В высокогорье (1600 метров над уровнем моря) сложно заниматься сельским хозяйством. Участки плодородной земли малы и расположены на большом расстоянии от посёлка. Колхозники ютились в крошечных хижинах без электричества и без элементарных удобств. На территории проживало несколько десятков разных этносов, между ними случались конфликты, подчас даже со стрельбой. Как ни бились чиновники во времена советской власти — поднять нищий колхоз не получалось. В 1985 году он сработал с убытком почти 500 тысяч рублей.

Председатель колхоза Магомед Абакарович Чартаев разработал новую и очень своеобразную систему организации производства. Чартаев правильно понял психологию колхозников: этим людям не нравилось работать из-под палки на предприятии, которое они не считали по-настоящему своим. Поэтому Чартаев создал комплексную модель, действующую на базе рыночных отношений, в том числе между работниками хозяйства. Все колхозники из наёмных работников превратились в арендаторов-совладельцев предприятия. Они продавали уже не свой труд, а результаты труда — урожай растительных культур, молоко, мясо и т.д. Это является самым важным принципом модели Чартаева. Труд в такой системе не является товаром.

????? 2. ?? ??????????
????????? ? ??????????
???????????????

Хозяйство Чартаева начало даже не с нуля, а с глубоких минусов, как полуразвалившееся убыточное предприятие с миллионными долгами, расположенное в местности, где сельское хозяйство никогда не было рентабельным. И вдруг «бесперспективное» предприятие стало расти как на дрожжах и демонстрировать показатели, которые в России в тот период имели только финансовые пирамиды.

В период с 1985 по 1996 годы численность работников хозяйства почти не изменилась. Но валовая продукция выросла в 18 раз. Урожайность с гектара увеличилась в 5 раз. Посевные площади увеличились в 1,5 раза. поголовье овец увеличилось в 3 раза, крупного рогатого скота — в 1,5 раза. Себестоимость продукции снизилась в 10 раз. Значительно улучшилась техническая база, при этом материальные затраты на обслуживание транспорта снизились в 20 раз, потребление топлива на производство единицы продукции уменьшилось в 10 раз. В 8 раз меньше стало «управленцев». Производительность труда за 11 лет выросла в 64 раза (6400% от прежней). Всё это было достигнуто без финансовой поддержки государства, без инвесторов и грантов, в период, когда страну лихорадило от гиперинфляции.

В 1991 году колхоз был переименован в Союз собственников-совладельцев «Шукты». В 1995 году для всех членов союза и за счёт средств союза были построены трёхэтажные каменные коттеджи. Люди активно покупали автомобили и бытовую технику. В село провели газопровод. Старый клуб переоборудовали в плавательный бассейн. Построили новый культурно-развлекательный центр. Для хозяйственных нужд союз приобрёл себе вертолёт. Несмотря на то, что союз сосредоточил в своих руках крупные суммы, это не привело к социальному неравенству. Благосостояние людей росло относительно равномерно.

????? 3. ????? ???????

На обычном предприятии есть собственник, который владеет средствами производства и имеет право на результаты труда, и есть наёмные работники, которые трудятся за зарплату. В большинстве случаев у работников нет заинтересованности в конечном результате труда, нет стимула мыслить нестандартно и сокращать издержки. Управленческий персонал на таком предприятии выполняет роль надзирателя.

В модели Чартаева наёмных работников в чистом виде не было. Каждый участник Союза являлся совладельцем средств производства и продавал не труд, а результат труда. Тракторист продавал не время, проведенное за вспашкой поля, а вспашанное поле. Работник милиции получал деньги не за количество раскрытых преступлений, а за отсутствие таковых. Огромным талантом Магомеда Чартаева было умение определить, что является полезным результатом труда в каждом конкретном случае, что у того или иного работника следует покупать.

Доходом от продажи результатов своего труда работник распоряжался сам. Это тоже очень важный принцип модели Чартаева. Работник должен чувствовать, что результат труда принадлежит ему. Это максимально мотивирует его делать свое дело, думать, как произвести больше полезного продукта с меньшими издержками.

????? 4. ????? ??????????????
??????? ?????????????

Модель хозяйствования отрабатывалась Чартаевым и его коллегами в течение нескольких лет, при этом она подвергалась корректировкам по требованиям «снизу», со стороны работников хозяйства и жителей села. Суть модели отражена на нижеприведенной диаграмме.

Схема распределения дохода работника

СХЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ДОХОДА РАБОТНИКА

1. Доля администрации

2. В фонд дивидендов на земельные паи

3. В фонд дивидендов на имущественные паи

4. В фонд здравоохранения

5. В фонд образования

6. В фонд правоохранительных органов

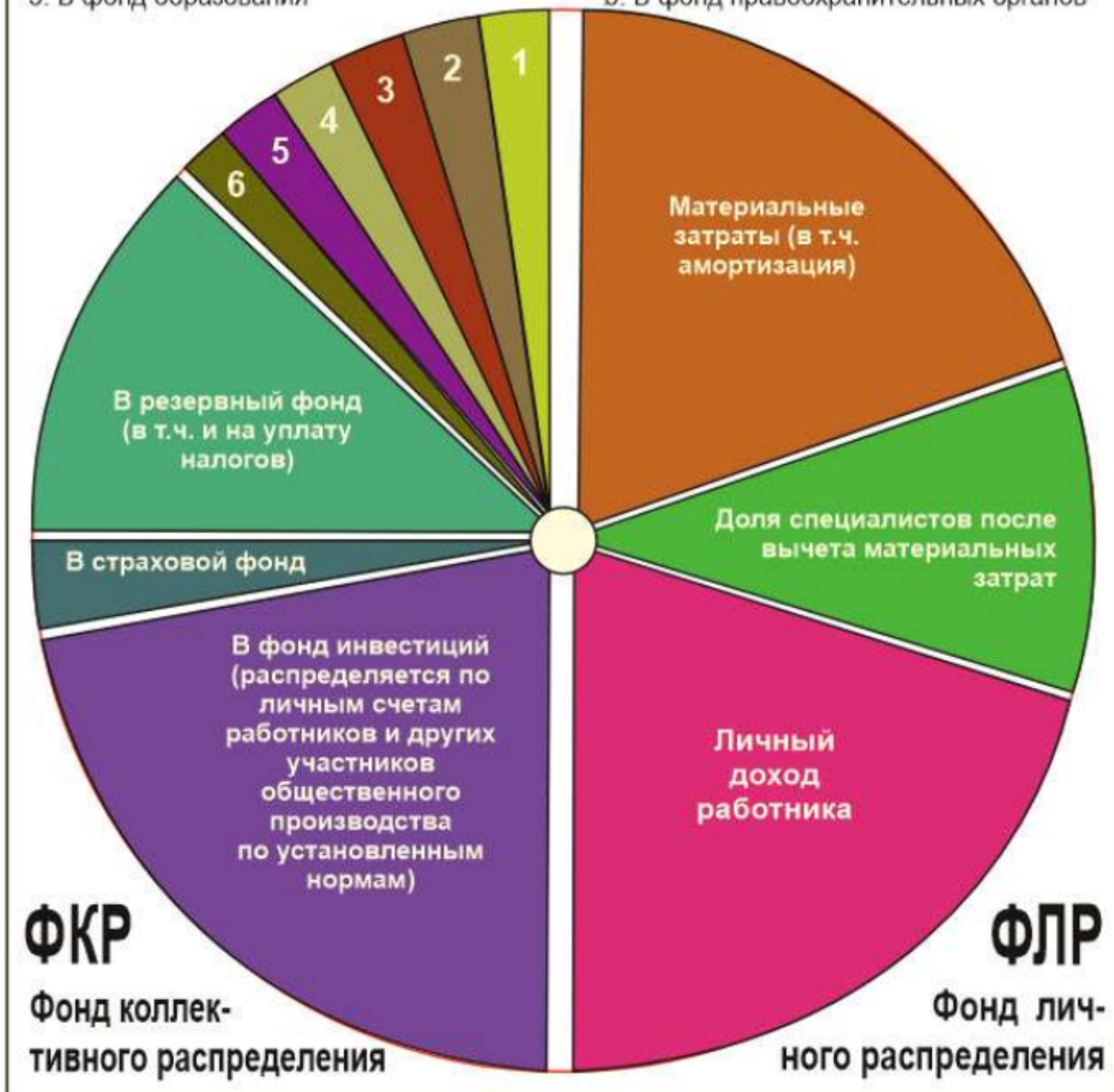


Диаграмма представляет собой круг, разделённый пополам. Правая половина — фонд личного распределения (ФЛР), левая половина — фонд коллективного распределения (ФКР).

Правая половина (ФЛР):

- Материальные затраты (в т.ч. амортизация) — оранжевый сектор.
- Доля специалистов после вычета материальных затрат — зелёный сектор.
- Личный доход работника — розовый сектор.

Левая половина (ФКР):

- В фонд инвестиций (распределяется по личным счетам работников и других участников общественного производства по установленным нормам) — фиолетовый сектор.
- В страховой фонд — тёмно-синий сектор.
- В резервный фонд (в т.ч. и на уплату налогов) — зелёный сектор.
- В фонд правоохранительных органов — жёлтый сектор.
- В фонд здравоохранения — коричневый сектор.
- В фонд дивидендов на земельные паи — оливковый сектор.
- В фонд дивидендов на имущественные паи — бордовый сектор.
- Доля администрации — красный сектор.

Из диаграммы видно, что работник распоряжается результатами своего труда в двух формах: в личной и коллективной. Правая часть диаграммы (50%) отражает долю дохода, которую работник распределяет сам (фонд личного распределения — ФЛР), левая часть (50%) изображает фонд коллективного распределения (ФКР). Сочетание двух форм распределения позволило оптимальным образом согласовать личные и общественные интересы не только работников хозяйства, но и всех жителей села.

Из ФЛР работник покрывает материальные издержки своего участка производства: покупает топливо, удобрения, рассчитывается за аренду (амортизацию) машин и механизмов и т.п. Кроме того, из ФЛР он оплачивает услуги специалистов (агрономов, инженеров), которые имеют отношение именно к его производству, а также рассчитывается с обслуживающим персоналом, который поддерживает работоспособность средств производства, которыми данный работник пользуется (средства производства в колхозе, а затем в Союзе собственников-совладельцев «Шукты» были в общественной собственности).

Самостоятельное покрытие издержек своего участка производства — очень важный принцип модели. Это совершенно справедливый принцип, ибо если затраты на производство работник будет нести не сам (или будет нести их не полностью), то почему он должен полностью владеть результатом труда? Соблюдение этого принципа оказалось самым эффективным способом минимизации издержек. Каждый член Союза знал, что все сэкономленные деньги он положит себе в карман.

Также принципиально важно, что инженер, агроном получали фиксированную долю от ФЛР работника (после вычета из ФЛР материальных затрат). Это заинтересовало их предлагать работнику такие приёмы производства, которые, с одной стороны, поднимали бы производительность труда (урожайность культур, удои коров и т.п.), а с другой, минимизировали бы материальные затраты. Таким образом, была осуществлена смычка интересов работников умственного труда и работников материального производства. Они стали заинтересованы в результатах труда друг друга. То же соображение касается и обслуживающего персонала, поддерживающего работоспособность средств производства.

????? 5. ??????? ???:

??????????? ? ?????????????????

Прежде чем описывать ФКР, необходимо сказать о личных паях работников — земельных и имущественных, — на которые начислялись дивиденды (см. вышеприведенную диаграмму).

Земельными паями владели все жители села. Как только рождался человек, ему тут же присваивался земельный пай. Он не был наследуемым: если человек умирал, пай передавался новорожденному, не обязательно родственнику. Таким способом Чартаев сумел победить страшную демографическую проблему территории. Люди знали, что у них при самом неблагоприятном раскладе (даже в случае потери трудоспособности) будет на что прокормить и выучить детей. Рождаемость в селе Шукты в 6 раз стала превышать смертность.

Имущественный пай, в отличие от земельного, был наследуемым и формировался из личных трудовых вкладов работников в развитие материальной базы хозяйства. Чем больше работник произвёл продукции и, соответственно, чем больший вклад он сделал в ФКР (определённую долю которого составлял фонд инвестиций в средства производства), тем больше у него становился личный имущественный пай. Фактически, это была система трудового долевой собственности на средства производства, при которой доля работника в общем имуществе постоянно менялась и зависела от трудового вклада как самого работника, так и его предков. Учитывая то, что на имущественный пай начислялись дивиденды, которые являлись личным доходом работника, нетрудно понять, что это ещё более стимулировало его (помимо других мер) производить больше продукции.

Следует отметить, что сумма, перечисляемая каждым работником в ФКР, не могла быть ниже определённого минимума, а для этого работнику необходимо было произвести продукции не менее определённого количества. Поэтому нерадивые работники могли ничего не заработать или даже остаться должны предприятию. Если работник не перечислял необходимый минимум, недостающие деньги могли быть просто списаны с его земельного пая. Поскольку на земельный пай начислялись дивиденды, работник был в этом крайне не заинтересован. Такая практика сумела победить лень и нерадивость в течение одного года. Люди быстро поняли, что лучше работать и зарабатывать, нежели лежать на диване, тем более что для этого были созданы все условия.

????? 6. ????? ?????????????? ???????????????? (???)

ФКР в хозяйстве Чартаева распределялся по понятным и одобренным работниками хозяйства и жителями села правилам. Понятно, что всем обществом нужно содержать медицинских работников, учителей, милицию. Нужно иметь резервные и страховые накопления на случай непредвиденных ситуаций. В фонде коллективного распределения также удобно держать оплату управленческого персонала хозяйства, поскольку управленческий аппарат работает на всех. И, главное, отсюда осуществлялись инвестиции в производство.

Работники здравоохранения получали фиксированную долю от дохода хозяйства. Таким способом Чартаев создал схему, в которой врачам стало выгоднее предупреждать заболевания, чем лечить их. Чем здоровее были работники, тем больше они производили продукции, тем больше денег поступало в фонд здравоохранения. Врачи были заинтересованы в том, чтобы растениеводы и животноводы не тратили драгоценное время даже на посещение поликлиники! Дело дошло до того, что бригады медиков выезжали на поля, чтобы прямо на поле сделать профилактические прививки.

Милиции тоже платили определённый процент от дохода хозяйства. Её задачей было обеспечение безопасности работников, полей и животных хозяйства. Если случался какой-либо ущерб, доход работников милиции уменьшался, причём уменьшался адресно, поскольку было известно, кто не предотвратил ущерб. Это дало поразительные результаты! Если раньше милиционеры закрывали глаза на то, что заезжие бандиты расстреливали отары овец из автоматов (за что платили милиции деньги), то теперь хорошо вооруженные наряды милиции стали сопровождать отары. Падеж скота (якобы из-за болезней) прекратился. Заниматься рэкетом и бандитизмом в 90-е годы в Акушинском районе Дагестана стало очень сложно. Вот какие результаты даёт оплата результата труда, а не самого труда!

Некоторое количество денег из ФКР выплачивалось учителям сельской школы. Чем выше оценивали работу учителя местные жители и специальная комиссия, тем больше получал учитель. Результатом стало то, что работники образования стали даже ходить на дом к ученикам и помогать им выполнять домашние задания. В итоге выпускники, желающие попасть в вузы, поступали все до единого (в том числе в крупные столичные вузы).

В конце 80-х годов работники здравоохранения, учителя и сотрудники правоохранительных органов зарабатывали в селе Шукты примерно в 10 раз больше, чем в среднем по России. Несомненно, это очень хорошая цена за результат труда данных категорий работников.

ФКР включал в себя крупные резервы для коллективной защиты и взаимопомощи. Если с одним из членов Союза что-то случалось, и он оказывался не в состоянии нормально

работать, то Союз мог содержать его на пособии в течение года. За счёт материальных резервов формировались также прибавки к пенсии для жителей Шукты, школьникам с хорошей успеваемостью выплачивались стипендии. Каждый год переводились немалые суммы на счета жителей, родственники которых погибли на войне. За счёт общественных накоплений финансировались культурные мероприятия. Но на наибольшую долю ФКР (почти половину) составляли инвестиции в производство. Чартаев понимал: без высокой доли инвестиций развитие невозможно!

????? 7. ???????????????

??????? ? ?????????????????

Доход всех управленческих служб предприятия составлял всего 5% от ФКР. Получение организатором производства фиксированного процента от дохода работников является ключевым принципом модели Чартаева. Организатор становится заинтересован в том, чтобы доход работников был больше. Важно отметить, что увеличение доходов работников является результатом труда организатора производства. Таким образом, организатор тоже продаёт результат своего труда. В модели Чартаева все занимаются тем, что продают друг другу полезные результаты своего труда.

Доход управленцев в Союзе собственников-совладельцев «Шукты» мог составлять огромные суммы при успешности ведения дел. Но при этом управленцы несли материальную ответственность за свои ошибки, покрывая убытки, понесённые по их вине, из своего кармана. Так, если ты, директор, по нерадивости своей сгноил часть урожая, потому что не построил вовремя хранилище, а начались дожди, — возврати все деньги за погубленный урожай хозяйству. Причем возместить не только прямые убытки, но и недополученный доход! Если управляющий «не тянет» работу, никто не мешает ему перейти в бригады. Не можешь и там управлять — выбирай более мелкий участок. Управленцы, как и все работники хозяйства Чартаева, из личного дохода оплачивали свои расходы на электричество, компьютеры, бензин и т.д. Через несколько лет после начала эксперимента управленческий аппарат Союза сократился с 79 до 11 человек: ушли те, кто не сумел доказать делом свою квалификацию или сам не считал её соответствующей новым условиям. Исчезли все проявления бюрократии.

Таким образом, Чартаев создал производственную систему, в которой все участники были заинтересованы не в промежуточном, а в конечном результате труда. Система была максимально прозрачной, чтобы каждый член Союза мог легко подсчитать свой заработок. Система заставляла даже простых тружеников мыслить по-новому, как экономистов. Магомед Чартаев объяснял гостям секрет успеха: «Так, продавая результат своего труда друг другу, мы и перешли к рыночной экономике, основой которой является не спекуляция "прихватизированной" собственностью, а продажа результата своего труда».

????? 8. ?????????????? ??????????

О модели дагестанского реформатора в 90-х годах XX века заговорили на самом высоком уровне — как о «кирпичике», который можно использовать для перестройки всего здания России. Доктор экономических наук С.Ю. Андреев, изучавший экономические модели разных стран, утверждал, что система Чартаева является самой эффективной экономической системой в мире и может быть приспособлена практически к любым условиям производства.

К сожалению, Магомед Чартаев рано ушёл из жизни, он скончался в 2001 году в возрасте 60 лет. Родственники талантливого реформатора изменили форму предприятия, превратив его в акционерное общество, и оно начало стремительно разваливаться, потому что в таком формате новые механизмы не работали. Это и понятно. При наёмном труде исчезают мотивы работать по-настоящему и включать голову.

Чартаев нашёл хороший баланс частных и коллективных интересов людей. Модель включала в себя коллективную собственность на средства производства, и при этом каждый член Союза действительно чувствовал себя хозяином этой собственности. Модель Чартаева действовала в условиях свободного рынка, и при этом за счёт коллективизма смягчала его удары. Крестьянская община могла выдержать там, где отдельный фермер сломался бы. В селе Шукты установился особый климат взаимопомощи во всех вопросах, связанных с развитием и производством. Это был эффект синергии...