

Сокращённый конспект главы «Модель комплексного развития сельской общины Магомеда Чартаева» из книги Г.В. Тюрина «Как поднять нашу глубинку. Локальная экономика в России и в мире».

Купить книгу: <http://book.glebtyurin.ru>

## Модель комплексного развития сельской общины Магомеда Чартаева

Пожалуй, самой успешной попыткой создания местных самодостаточных производств в конце советского времени был эксперимент хозрасчёта небольшого колхоза в гористой местности Дагестана. То, что удалось там сделать, поражает воображение. Успех колхоза связан с именем выдающегося агронома Магомеда Чартаева, придумавшего простую и действенную систему организации производства, которая до сих пор не имеет аналогов.

### Как всё появилось?

Колхоз имени Орджоникидзе в небольшом селе Шукты Акушинского района Дагестанской СССР всегда был бедным, дотационным. Высоко в горах (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 работал с убытком почти 500 тысяч рублей в год.

Председатель колхоза **Магомед Абакарович Чартаев** разработал новую и очень своеобразную систему организации производства.

Все колхозники из наёмных работников превратились в арендаторов-совладельцев предприятия. Они продавали уже не свой труд, а результаты труда – урожай, мясо.

Чартаев правильно понял психологию колхозников: этим людям не нравилось работать из-под палки на предприятии, которое они не считали по настоящему своим. Но если выбросить этих людей, как щенят, в рыночные отношения («занимайтесь фермерством!»), они тем более не выплывут.



Поэтому Чартаев создал комплексную модель, действующую на базе рыночных отношений, но близкую даже не к советским колхозам, а к тому «строю цивилизованных кооператоров», о котором в начале 1920-ых годов мечтал Ленин.

В 1991 году колхоз был переименован в Союз собственников-совладельцев «Шукты».

Союз начал 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 союза почти не изменилась. Но валовая продукция выросла в 18 раз. Урожайность с гектара увеличилась в 5 раз. Посевные площади увеличились в 1,5 раза. Себестоимость продукции снизилась в 10 раз. поголовье овец увеличилось в 3 раза, крупного рогатого скота – в 1,5 раза. Значительно улучшилась техническая база, а материальные затраты на обслуживание транспорта снизились в 20 раз. В 8 раз меньше стало «управленцев». Производительность труда за 11 лет выросла в 64 раза (6400% от прежней).

Эти цифры приводили в смятение и чиновников, и экономистов. Общая доходность одного колхоза на тот момент была сопоставима со всеми сельскохозяйственными производствами Дагестана.

Всё это было достигнуто без финансовой поддержки государства, без инвесторов и грантов. И в период, когда страну лихорадило от гиперинфляции.

Отсюда и невероятное по меркам 90-ых годов благополучие союза собственников-совладельцев.

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.

Эти люди построили у себя настоящий коммунизм в отдельно взятой деревне. Несмотря на то, что союз сосредоточил в своих руках крупные суммы, это не привело к социальному неравенству. Благосостояние людей росло относительно равномерно.

## Суть модели Чартаева

В 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 владельцем общественного богатства и отвечал за общее дело как бизнесмен. Доход каждого члена союза формировался в зависимости от того, сколько урожая было продано, и насколько результативно потрудились человек.

Доход союза делился на две половины: 50% шло в Фонд потребления и 50% – в Фонд накопления.

**Фонд потребления** – это личные доходы участников. Но очень важно, что из этого фонда гасились все материальные затраты на производство, включая электричество, топливо и прочее. **Работники покрывали все затраты из своей доли.**

Это оказалось самым эффективным способом минимизации издержек. Каждый член союза осознавал, что все сэкономленные деньги положит себе в карман.

В тот же Фонд потребления входили доля обслуживающего персонала и доля специалистов. То есть зарплата инженеров, ответственных за внедрение новых технологий, напрямую зависела от производительности тех, кто «в поле». Инженеры были лично заинтересованы в максимальной эффективности труда производственников.

В конце года каждый член союза перечислял половину своего дохода в **Фонд накопления**. Это отчисление не могло быть ниже определённого значения, поэтому нерадивые работники могли ничего не заработать или даже остаться должны предприятию. Часть средств из Фонда накопления начислялась всем владельцам земли как дивиденды на земельный пай.

Кроме того, дивиденды выплачивались всем, кто занимался развитием колхоза в течение последних сорока лет. Таким образом Чартаев пытался компенсировать социальную несправедливость перестройки и последующих реформ, когда люди, трудившиеся ради общего блага на протяжении десятилетий, вдруг понимали, что не могут рассчитывать на плоды своих трудов.

На новорождённых детей немедленно открывался счёт, на который тоже поступали дивиденды. Рожать стало выгодно. Чартаев смог победить страшную демографическую проблему территории. Рождаемость в селе Шукты в 6 раз стала превышать смертность.

Часть из Фонда накопления выплачивалась местным врачам, а врачи, соответственно, обеспечивали членов союза бесплатной медицинской помощью. Чартаев создал схему, при которой врачам стало выгоднее предупреждать заболевания, чем лечить их. Чем здоровее были работники, тем больше они могли произвести, и тем больше денег поступало в фонд здравоохранения.

Некоторый процент из фонда накопления выплачивался даже сотрудникам милиции в качестве премий за безопасность, поэтому кому-либо заниматься рэкетом и бандитизмом в 90-е годы в Акушинском районе стало очень невыгодно.

Некоторая сумма денег из Фонда накопления выплачивалась и учителям сельской школы. Чем выше оценивали работу учителей местные жители и специальная комиссия, тем больше получали учителя. В итоге выпускники, желающие попасть в вузы, поступали все до единого (в том числе и 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.

Фонд накопления включал в себя и крупные резервы для коллективной защиты и взаимопомощи. Если с одним из членов 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 прибавки к пенсии для жителей Шукты. Школьникам с хорошей успеваемостью колхозники выплачивали стипендии. Каждый год переводились немалые суммы на счета жителей, родственники которых погибли на войне. За счёт общественных накоплений финансировались культурные мероприятия.

Предприятие Магомеда Чартаева стало **социальным бизнесом** в истинном смысле слова, где чистая прибыль играла не такую важную роль, как **развитие всей территории в целом**.

Но основная часть Фонда накопления (почти половина!) – это были инвестиции в производство. Чартаев понимал: без высокой доли инвестиций развитие невозможно.

Доход всех управленческих служб предприятия составлял 5% от фонда накопления. Этот доход мог составлять огромные суммы при успешности предприятия в целом. Но при этом управленцы несли материальную ответственность за свои ошибки, покрывая убытки по своей вине из своего кармана. Управленцы, как и работники, из личного дохода оплачивали свои расходы на электричество, компьютеры, бензин и т.д.

И работники, и специалисты, и управленцы могли предъявлять материальные претензии друг другу. Претензиями в союзе собственников-совладельцев занималась конфликтная комиссия; она выявляла конкретных виновников и начисляла суммы штрафов.

Через несколько лет после начала работы управленческий аппарат уменьшился с 79 до 11 человек. Исчезли все элементы 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.

О модели дагестанского реформатора 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 ничего эффективнее чартаевской модели он не видел.

Чартаев надеялся, что его модель будет растиражирована на государственном уровне. Став депутатом Заксобрания, он предлагал перестроить согласно его модели всю экономику региона, но ничего не добился. Ни Горбачёв, ни Ельцин чартаевской моделью не заинтересовались.

Магомед Абакарович Чартаев 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 прежние механизмы не работали.

Чартаев нашёл хороший баланс между частным и коллективным интересами людей. Модель включала в себя коллективную собственность на средства производства, и при этом каждый член союза действительно чувствовал себя собственником.

Эта модель 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.

Модель развития территории Магомеда Чартаева ближе всего подошла к тому самому «третьему пути» в экономике, который мы сейчас так мучительно ищем.

Купить книгу Г.В. Тюрина: <http://book.glebyurin.ru>

Все материалы о системе М.А. Чартаева: <http://soorganizator.ru/chartaev>