

Директор Нальчикского гор-промкомбината Паго Дуллаевич Шаваев в своё время был одним из тех руководителей, которые в условиях плановой экономики первыми решительно брались за освоение и внедрение в производство новых прогрессивных хозяйственных механизмов. На их основе коллектив, возглавляемый П. Шаваевым, многие годы добивался высоких результатов в своём социально-экономическом развитии.

В лёгкой промышленности он стал фактически первопроходцем во внедрении хозрасчёта, бригадной формы организации и оплаты труда, арендного подряда, создания акционерного предприятия, прокладывая путь к рыночной экономике. Творческий подход Паго Дуллаевича Шаваева к поиску наиболее прогрессивных форм организации труда, на мой взгляд, может служить добрым примером и для многих сегодняшних руководителей предприятий.

Волновался, и немало, помнится, в конце 1988 года директор Нальчикского горпромкомбината Паго Шаваев, взвалив на свои плечи нелегкую ношу. Еще бы: возглавляемый им коллектив решился на весьма ответственный шаг - первым в легкой промышленности республики перешел на аренду.

И хотя предприятие завершило прошлый год с отличными производственными показателями и имело надежный финансовый задел (чего же тут волноваться), да и уверенность в коллективе была у директора, но все же в глубине души нет-нет, а шевелилась тревога. Как-то все обернется на практике в далеко не идеальных экономических взаимоотношениях с вышестоящими организациями, финансовыми органами, поставщиками, потребителями, многочисленными партнерами?

Дорога в неизведанное всегда тревожна, тем более, когда в путь увлекаешь за собой несколько сотен человек, беря на себя ответственность за их судьбу. Не берусь, конечно, с точностью гарантировать, что именно такие мысли одолевали П. Шаваева, прежде чем он решился на арендный подряд, но из бесед с ним пришла уверенность, что так оно и было.

И если память не изменяет, я ему еще в начале 1988 года сказал: «Смелый вы человек, Паго Дуллаевич». И сделал это совсем не из желания польстить ему, а потому, что

очень немногие руководители взяли тогда на себя смелость решиться на отчаянный шаг, переходя от хозрасчета к аренде.

Это сегодня обыденно звучит слово «аренда» и в промышленности, и в строительстве. Но вот прошло полгода, и снова мы беседуем с Паго Дуллаевичем в его скромном кабинете, где, как и полгода назад, все «украшение» - два стареньких стола, три-четыре стула и небольшой шкаф. «Более бедного директорского кабинета что-то не припомню, - подумалось почему-то. - Неужто так плохи дела у комбината, что там не в состоянии были за полгода хотя бы чем-то приукрасить кабинет своего директора?».

Но все оказалось совсем не так. Окончательно сомнения о финансовом неблагополучии комбината развеялись, когда директор сказал, что коллектив за полгода получил 400 тыс. рублей сверхпланового дохода и повысил рентабельность до 39%.

Такой рентабельностью, конечно, может похвастать далеко не каждое предприятие. А семнадцать лет назад, когда П. Шаваев принял комбинат, у предприятия было убытка 517 тыс. рублей.

Скрывал директор свои эмоции по этому поводу, но я чувствовал, что в глубине души доволен такими результатами, потому что за всеми этими цифрами и показателями стоит напряженный труд всего коллектива и его специалистов. Тут, как говорится, что заработал, тем и живи.

А заработать не всегда легко. Скажем, обеспеченность комбината фондовым сырьем под госзаказ составляла 45%. Проблема, да еще какая, если надо по программе выдать товаров на 6 млн. рублей за год. Вот и ищи сам сырье больше чем на половину объема производства.

И все же не удержался, спросил директора о том, легче или труднее стало работать в условиях аренды. В ответ никаких жалоб не услышал. Правда, он несколько мгновений колебался, а потом уверенно сказал: «Легче. И знаешь почему?

У рабочих появилось больше заинтересованности в работе. Повысилась производительность труда, стали везде и всюду экономить, с большей ответственностью относиться к труду.

И хотя заработки возросли, мы постоянно выдерживаем соотношение между единым фондом оплаты труда и ростом дохода». Я попросил П. Шаваева поконкретнее рассказать о выгодах, которые комбинат получил с переходом на арендный подряд, зная, что у комбината высокие фиксированные платежи. - При плановом доходе в 1 млн.

100 тыс. рублей, - подтвердил П. Шаваев, - норматив отчислений составляет 81%, самый высокий в нашем объединении. - Какая же тут выгода, вам-то что остается? - удивился я. - Основную ставку делаем на сверхплановый доход. В прошлом году, работая на хозрасчете, - пояснил директор, - мы получили полмиллиона рублей сверхплановой прибыли.

Из нее нам осталось 70%, остальное пошло объединению. Аренда внесла коррективы в нашу пользу. В этом (1989) году весь сверхплановый доход остается в распоряжения коллектива.

Как я говорил, только в первом полугодии таких средств мы получили 400 тыс. рублей. - А самостоятельности больше у вас стало, или по-прежнему ощущается давление вышестоящих организаций? - спрашиваю директора. - Не отзываются ли командно-административные методы руководства вмешательством в ваши внутренние дела, стремлением поправить, указать? - Такого давления со стороны нашего территориального производственного объединения местной промышленности не ощущаем, - утверждает П. Шаваев. - Регулярно перечисляем фиксированные платежи, во всем остальном - полная самостоятельность. Фонды на науку и техническое переоснащение производства, социальное развитие, единый фонд оплаты труда создаются по решению совета трудового коллектива.

Не жалею средств на повышение благополучия работников комбината. В этом году за счет фонда социального развития стали выдавать бесплатно путевки и для поездки за границу, и внутри страны, и детям рабочих для отдыха на море.

Из своего подсобного хозяйства бесплатно выдали огурцы, помидоры, мед. Кстати, своих трех пчеловодов также перевели на аренду. Есть и другие новшества на комбинате.

Например, из фонда материального поощрения стали платить женщинам по уходу за детьми до двух лет по 70 рублей. А малообеспеченным семьям - по 50 рублей (в те годы это были большие суммы) до исполнения ребенку 12 лет.

С нового года продолжительность оплачиваемого трудового отпуска будет продлена до 21 дня для работников, занятых на наиболее тяжелых участках, и до 18 дней - остальным. Всем рабочим-отпускникам выплачивается единовременная помощь в размере среднемесячной зарплаты.

Всего на комбинате действует 17 видов льгот. - Правда, - говорил Паго Дуллаевич, - на одном из всероссийских совещаний по обмену опытом в Махачкале товарищ из министерства меня упрекал в том, что Шаваев, мол, слишком щедр на социальные блага для коллектива. Я не согласился с ним, поскольку все эти блага коллективом заработаны добросовестным трудом, и оборачиваются впоследствии более высокой отдачей в работе. - А что касается самостоятельности, - продолжал директор, - то приведу такой факт.

Нам разрешили в виде эксперимента самим, на своем художественном совете, утверждать новые товары, согласовывать их с торговлей и через нее реализовывать. Раньше все это делалось через Москву в основном.

В прошлом году в Госкомцен РСФСР нам не хотели утверждать цены на представленные товары. Сказали, что цены слишком занижены. Я не пошел на завышение цен, зная, что тогда товары не будут покупать. Предприятию это невыгодно.

Могу сказать, что за последние десять лет мы ни на одно изделие цену не повысили. В прошлом году на отдельные высокорентабельные изделия пересмотрели цены в сторону удешевления. Стабильные цены более надежны.

В памяти всплыло высказывание Паго Дуллаевича о том, что мы иногда много говорим о заботе о людях, так много, что порой и слушать не хочется. Немало чего и обещаем, да не все выполняем.

Рабочему надо не только создавать благоприятные условия, но и платить в полной мере за добросовестный, высокопроизводительный труд. Рабочий должен видеть плоды своего труда сегодня. И это были не просто слова.

Почти все, к чему он стремился, преодолевая сомнения и трудности, что старался сделать для людей, ему удалось претворить в жизнь. И в Министерстве местной промышленности РСФСР не зарубили тогда идею П. Шаваева о желании взять комбинат в аренду, хотя и пришли в замешательство, сказав: «Задал ты нам задачу.

Подумать надо над ней хорошенько». Но Паго Дуллаевич, как всегда, заранее все продумал вместе со своим коллективом. Это и помогало первопроходцам успешно решать не только эту, но и многие другие задачи.

В том числе и создание впоследствии на базе комбината акционерного предприятия «Насып».