

УДК 631.158:310.13

**РУКОВОДИТЕЛЬ-АУТСТАФФЕР СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ –
СУБЪЕКТ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ В АПК**

**Антоненко М.Н., к.э.н., доцент, РНУП «Институт системных исследований в АПК
НАН Беларусь», г. Минск, Республика Беларусь.**

Модернизация аграрного производства и переход на рыночные отношения вызывает необходимость поиска новых методов управления предприятием. Особенno существенное влияние на деятельность руководителя оказало возложение на него обязанностей по продаже произведенной продукции. Он стал полноправным субъектом продовольственного рынка в качестве продавца.

В дорыночной экономике председатель колхоза имел право свободно продавать на колхозном рынке только небольшие излишки продукции, произведенные сверх плановой продукции. Сегодня практически вся продукция является товарной, т.е. рыночной, а не плановой. В этой связи у руководителей сельскохозяйственных организаций появились обязанности продавцов этой продукции. У них появилась новая функция управления – коммерческое руководство предприятием, наряду с функцией технического управления.

В советской плановой экономике собственником всей произведенной продукции было государство. Оно в централизованном порядке распределяло эту продукцию по установленным государственным трансфертным (закупочным) ценам между потребителями. Руководители предприятий осуществляли только лишь производство продукции. Они вместе с трудовыми коллективами оказывали государству возмездную услугу по производству продукции. Плановые закупочные цены были на самом деле ценой услуги по производству единицы продукции, а не ценой продукции. Поэтому их мотивация состояла в выполнении и перевыполнении объемов производства и в снижении себестоимости производства единицы продукции. Такая же мотивация была и у трудового коллектива.

Переход на рыночные отношения существенно изменил отношения в аграрной экономике. Государство отказалось от прав собственности на производимую сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями продукцию. В этой связи были введены свободные цены на продукцию вместо цен возмездных услуг.

Для осуществления процесса расширенного воспроизводства в рыночных условиях руководители вынуждены самостоятельно реализовывать произведенную продукцию. Для этого им нужно искать покупателей продукции, т.е. создавать свои рынки сбыта. На этих рынках покупатели продукции заинтересованы в снижении рыночной покупной цены. Возникает рыночная конкуренция или торг между продавцом-руководителем и покупателем по условиям продажи и цене.

Эти новые рыночные функции в деятельности руководителя нельзя регулировать условиями трудового договора. Трудовым договором регламентируется процесс труда на предприятии, а не конечные результаты труда. Конечные результаты труда руководителя в виде продажной цены на рынке могут быть регламентированы только гражданско-правовым договором. Он уже оказывает услуги не по производству продукции, как это было в плановой экономике, а услуги трудовому коллективу по продаже произведенной продукции.

Чтобы экономически устранить это негативное явление в инновационной экономике необходимо легитимировать отношения между продавцом и покупателем продукции. Для этого нужно руководителя вывести из штата предприятия и заключить с ним гражданско-правовой договор на оказание услуг по управлению предприятием, в том числе и по продаже продукции.

Вывод работника и руководителя за штат предприятия в современной экономической теории называется «аутстаффингом». Понятие «аутстаффинг» на русский язык переводится следующим образом. **Аутстаффинг** (англ. *out* – «вне» + англ. *staff* – «штат») – использование внештатного работника в предприятии, в том числе руководителя.

Руководитель-аутстаффер регистрируется индивидуальным предпринимателем, так как его деятельность по управлению предприятием и продаже продукции на рынке относится к субъекту малого предпринимательства. Эта деятельность регулируется Законом «О поддержке малого и среднего предпринимательства», а не Трудовым кодексом. Осуществлять продажу продукции на свободном рынке имеет право по действующему законодательству индивидуальный предприниматель.

Руководитель-аутстаффер является полноценным субъектом рыночной экономики. Он осуществляет управление предприятием и реализацию продукции в интересах собственника предприятия, который с ним заключает гражданско-правовой договор. Этим собственником может быть частное физическое лицо, государство или трудовой коллектив предприятия в лице его органа управления.

Рассмотрим условия гражданско-правового договора с руководителем-аутстаффером, когда собственником предприятия является трудовой коллектив. В этом случае он устанавливает принцип исчисления руководителю-аутстафферу предпринимательского дохода. Этаким принципом является оптимальное распределение добавленной стоимости между трудовым коллективом, государством и предприятием. Причем условия договора устанавливаются такие, что величина доли дохода руководителя-аутстаффера в добавленной стоимости имеет максимальное значение, когда доли трудового коллектива, государства и предприятия будут оптимальными.

Для достижения оптимальной пропорции распределения добавленной стоимости (валового дохода) между руководителем, трудовым коллективом, собственником и государством предпринимательский трудовой доход руководителя-аутстаффера нужно разделить на две части: базовую и премиальную (бонусную). Каждая часть рассчитывается в зависимости от достижения трех основных показателей хозяйственной деятельности предприятия: объема продажи продукции, среднемесячной зарплаты работников предприятия и уровня рентабельности продаж.

В механизме начисления базового и премиального дохода руководителя полностью учитывается эффективность выполнения им своих главных управленческих функций: коммерческое руководство, техническое управление и оптимальное распределение извлеченной добавленной стоимости.

За коммерческое руководство управляющему установлено в договоре возмездного оказания услуг ежемесячное вознаграждение в виде процента от реализации продукции, сумма которого ограничивается кратным размером среднемесячной зарплаты работников. Вознаграждение этой части предпринимательского дохода руководителю-аутстафферу выплачивает не предприятие, которым он управляет, а непосредственно покупатель продукции. В договоре контрактации или купли-продажи продукции указываются два расчетных счета, на которые покупатель перечисляет денежные средства за оплату полученной продукции: предприятия и руководителя-аутстаффера. Процент отчисления денежной суммы руководителю из выручки берется из гражданско-правового договора, заключенного с собственником предприятия.

Расчет процента производится по следующей методике: по итогам отчетного года рассчитывается среднегодовая зарплата работников предприятия и увеличивается в кратном размере, например, семикратном. Затем полученную сумму относим к сумме выручки от реализации и умножаем на 100. В итоге получаем процент отчисления суммы вознаграждения руководителю:

$$K_b = C_{p_{3p}} \times K_{kp} / B_{po}, \quad (1)$$

где K_b – процент вознаграждения руководителю предприятия от денежной выручки реализованной продукции;

$C_{p_{3p}}$ – среднегодовая заработка плата работников предприятия в отчетном году;

K_{kp} – кратный размер соотношения дохода руководителя и работников предприятия;

B_{po} – денежная выручка от реализации продукции в отчетном году.

Руководитель на основании рассчитанного процента вознаграждения, при заключении договоров продажи продукции, указывает, что причитающаяся предприятию денежная выручка перечисляется на расчетный счет предприятия и руководителя-аутстаффера в размере процента, указанного в договоре возмездного оказания услуг. Тем самым руководитель непосредственно получает свой предпринимательский трудовой доход от покупателя продукции, что является главным стимулом реализации продукции по более высоким ценам и получение большей суммы денежной выручки.

Для стимулирования выполнения и перевыполнения прогнозного показателя товарной продукции или добавленной стоимости устанавливаются прогрессивные проценты отчислений от денежной выручки (см. табл.).

Таблица - Методика расчета дифференцированных ставок процентных ежемесячных отчислений руководителю-аутстафферу в 2013 г. (цифры условные)

№ п/п стро- ки	Показатели	Уровни выполнения предприятием прогнозного показателя по товарной продукции в 2012 г.		
		до 100 %	100–110 %	более 110 %
1	Денежная выручка от реализации продукции (факт 2012 г.), млн руб.	15 000	15 000	15 000
2	Среднемесячная заработка плата работников в 2012 г., тыс. руб.	3 000	3 000	3 000
3	Среднегодовая зарплата одного работника в 2012 г., млн руб.	36	36	36,0
4	Коэффициенты кратности для расчета процента отчислений руководителю, единиц	4	5	6
5	Сумма нормативного дохода руководителя (строку 3 x строку 4), млн руб.	144	180	216
6	Дифференцированные ставки начисления ежемесячного дохода руководителя от денежной выручки (строку 5 / строку 1 x 100), %	0,96	1,20	1,44

Самая высокая ставка в размере 1,44 % от выручки берется при выполнении прогнозного показателя по росту товарной продукции свыше 110 %. Эта ставка в полтора раза выше, чем при невыполнении прогнозного показателя. Тем самым стимулируется деятельность руководителя-аутстаффера по реализации продукции. Произведенная, но

не реализованная продукция, в расчет суммы его дохода не включается и не выплачивается.

Вторая часть дохода руководителя-аутстаффера устанавливается в форме отчислений от прибыли по итогам работы предприятия за год и зависит от экономической эффективности работы трудового коллектива предприятия.

Методика расчета суммы второй части дохода заключается в следующем: по итогам работы за год руководителю-аутстафферу выплачивается бонус в виде части чистой прибыли от реализации продукции. Сумма отчислений из прибыли, полученной от реализации продукции (работ, услуг), определяется с помощью плавающего процента, который равен уровню рентабельности реализованной продукции, разделенной на инвестиционный коэффициент.

Сумма бонуса ограничивается кратным размером среднегодовой зарплаты работников предприятия. Конкретный размер коэффициента кратности указывается в договоре с руководителем предприятия. Он может быть таким же, как и в первой части цены услуг. С помощью коэффициента кратности увязываются среднегодовой размер заработной платы работников, сумма чистого дохода предприятия и максимальный доход руководителя-аутстаффера.

Увеличивая или снижая заработную плату работников, руководитель тем самым снижает или повышает уровень рентабельности продаж. Одновременно повышается или снижается сумма бонуса руководителя, которая имеет максимальное значение только при определенном уровне заработной платы работников и уровне рентабельности продаж. При отклонении от этих уровней сумма бонуса снижается. Поэтому руководитель имеет личный экономический интерес в выплате оптимального уровня заработной платы и в достижении оптимального уровня рентабельности продаж. Он заинтересован в достижении только оптимального уровня продаж, а не максимального.

Это есть принципиальное отличие мотивации руководителя в инновационной экономике, от частнокапиталистической, в которой максимальный доход менеджера достигается при минимальной заработной плате работников.

Плавающий процент определяется по формуле

$$\Pi_{\text{Пр}} = \text{Урpp}/I_k \quad (2)$$

где $\Pi_{\text{Пр}}$ – плавающий процент для начисления бонуса руководителя из прибыли;

Урpp – уровень рентабельности реализованной (переданной, перемещенной) продукции, %;

I_k – инвестиционный коэффициент, сд.

Инвестиционный коэффициент определяется с помощью экономико-математической модели. В расчет закладывается прогнозный показатель уровня рентабельности продаж. Размер инвестиционного коэффициента рассчитывается таким образом, чтобы оптимальный уровень рентабельности продаж в модели соответствовал прогнозному.

В этой связи в инновационных производственных отношениях устраняется противоречие между заработной платой и прибылью, между трудом и капиталом, так как максимальная сумма бонуса руководителя-аутстаффера в добавленной стоимости (валовом доходе) всегда будет формироваться при оптимальном уровне заработной платы трудового коллектива и чистого дохода предприятия.

В соответствии с договором возмездного оказания услуг по управлению предприятием руководитель-аутстаффер получает право на осуществление предпринимательской деятельности. Для осуществления самого процесса предпринимательской деятельности ему нужно на законных основаниях приобрести имущество, от пользования которым он систематически мог бы получать доход. Это имущество он получает в

собственность на основе договора беспроцентного целевого займа. В соответствии с этим договором, руководитель по акту и под свою личную ответственность получает предприятие в виде имущественного комплекса. По истечении срока договора он возвращает предприятие собственнику. Таким образом, ответственность за сохранность имущества переходит к руководителю-аутстафферу.

Описанная выше методика разработана по результатам экономического эксперимента по изучению предпринимательской деятельности по управлению аграрными предприятиями, который проходил в семи унитарных предприятиях Чечерского района в 2003-2008 гг., а также в УП «Талица-Агро» Любансского района в 2005-2010 гг. Эксперимент показал возможность перейти к инновационному управлению предприятиями на основе аутстаффинга руководителей. Удалось сформулировать такие условия получения руководителем предпринимательского дохода, которые позволили напрямую увязать его с доходами предприятия и трудового коллектива, а также платежами в бюджет.

**THE EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION, SELECTED METHODS OF HUMAN CAPITAL VALUATION IN AN ORGANIZATION
ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ, ВЫБРАННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Waldemar Izdebski¹, Anna Romanowicz¹, Jacek Skudlarski²

¹ Warsaw University of Technology, ² Warsaw University of Life Sciences-SGGW

Modern organizations create the conditions for involvement in achieving success. They treat human capital subjectively, ensure freedom in creating, so that one has the possibility to prove oneself from the best side, be able to develop, increase the value of one's work or acquire new working skills. One should pay attention to the importance of correlation between the personal and superior goals which should result from the chosen vision of action. The increasing significance of intangible resources for the existence and functioning of modern organizations has created the need to use adequate methods and tools that enable effective management of human capital.

1. Human capital in an organization

Human capital combines the knowledge, motivation, experience, abilities, skills, innovation and creativity of individual employees of the organization. An important element of human capital is the acquisition of new skills, continuous acquiring of knowledge and its relative usage in the activities undertaken by the organization. The efficiency and the level of this capital depend on external as well as internal factors. In many organizations the external factors are less significant and does not determine the access to knowledge, although affects its usage. The purpose of the action, the subject and scale of operations, financial resources have an impact on the development and size of the organization.

The building of human capital is a long-lasting process. Only multidimensional approach to issues related to the improvement of human resources quality helps to avoid problems with the form and the existence of surplus qualifications. Skills, attitudes and intellectual acumen are the most important factors of human capital. Competencies contribute to the creation of value through talent, knowledge, skills and know-how of the employees. The attitude is affected by motivation, management style, corporate culture. The intellectual acumen is an ability to create new ideas and transform them into services and products of the company, it is an ability to use knowledge in different situations. The success of the company depends on the structure of human and social capital in time and space. It becomes an integral part of the organization's development strategy. The value of the organization, the strength of