

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДЕМОКРАТИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Евгения Юрьевна Горохова^а

EDN: FISNJO

^а Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: В статье рассматривается потенциал производственной демократии как инструмента вовлечения работников в хозяйственные процессы организации и повышения производительности их труда. Поставлен вопрос о недооценке положительного влияния производственной демократии на производительность труда на государственном уровне в современной России. Приведены примеры из отечественной и зарубежной практики, когда выборные органы рабочего самоуправления значительно повышали производительность труда на предприятиях, показаны иные преимущества производственной демократии. Отмечается, что часто понятия «производственная демократия» и «партиципативный менеджмент» отождествляются в современными исследователями, что представляется не совсем корректным. Принципиальным представляется различие этих терминов в зависимости от того, о каком типе предприятия идет речь: традиционном коммерческом или коллективном. Максимального уровня вовлеченности работников можно достичь лишь в коллективных предприятиях, чьей отличительной особенностью является выборность руководителей и контроль их деятельности, что и составляет суть производственной демократии. Сделан вывод о том, что в условиях активного поиска методов повышения производительности труда в России и нерешенности данной задачи на государственном уровне различные формы производственной демократии должны шире применяться на практике.

Ключевые слова: производственная демократия, участвующее управление, коллективные предприятия, рабочие кооперативы, самоуправление, производительность труда

Дата поступления статьи в редакцию: 7 сентября 2025 года.

INDUSTRIAL DEMOCRACY AS A KEY TOOL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY

Evgenia Yu. Gorokhova^a

RESEARCH ARTICLE

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article examines the potential of industrial democracy as a means of engaging employees in their organization's economic activities and enhancing their productivity. The author explores the challenges associated with underestimating the positive impact of industrial democracy on labor productivity at the state level in present-day Russia. The article provides examples from domestic and foreign practices in which elected workers' self-government bodies have significantly increased labor productivity at enterprises. It also demonstrates the other advantages of industrial democracy. It should be noted that modern researchers often equate the concepts of "industrial democracy" and "participatory management," which is not entirely correct. It is essential to distinguish between these concepts depending on the type of enterprise in question: traditional commercial or collective. The maximum level of employee involvement can only be achieved in collective enterprises, whose distinctive feature is the election of managers and control over their activities, which is the essence of industrial democracy. The study indicates that, given the ongoing efforts to enhance labor productivity in Russia and the absence of a state-level solution to this issue, the implementation of various forms of industrial democracy should receive greater attention.

Keywords: industrial democracy, participative management, collective enterprises, worker-owned cooperatives, self-governance, labor productivity

Received: September 7, 2025.

Введение

В современной России повышение производительности труда объявлено одним из национальных приоритетов¹, что напрямую связано с устойчивостью развития реального сектора экономики, обеспечением экономической безопасности и суверенитета государства².

Производительность труда в целом рассчитывается как отношение физического объема валового внутреннего продукта к совокупным затратам труда за период времени³. На государственном уровне предпринимаются меры, способствующие повышению производительности труда на предприятиях страны. С 2025 года в России реализуется федеральный проект «Производительность труда» в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика». Его предшественником был национальный проект «Производительность труда» 2018–2024 годов, направленный на создание условий для поддержки предприятий-участников, «разрабатывающих планы и реализующих мероприятия по повышению производительности труда»⁴. Несмотря на то, что системные и адресные меры поддержки, заложенные в нем, оказались востребованы предприятиями, а его инфраструктурой были охвачены практически все субъекты Российской Федерации, результат реализации проекта оказался противоречивым. Как указывается в публичном протоколе заседания Попечительского совета Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России» с участием аудитора Счетной палаты Российской Федерации Д.А. Зайцева, «Счетная палата не обнаружила связи между мероприятиями в нацпроекте и целями в Указе Президента⁵ по росту производительности труда... Влияние нацпроекта

на производительность в стране и ВВП незначительно, около “нуля”»⁶.

Вице-президент «Опоры России» Д.В. Пищальников на сессии «Эффективное производство за 5 шагов: современные подходы к повышению производительности труда», проведенной в рамках Петербургского международного экономического форума 2024 года, с сожалением констатировал, что средний ежегодный прирост производительности труда в России в последнее десятилетие составляет около 1 % в год, а ее общие показатели ниже уровня стран Западной Европы в четыре раза, причем после запуска национального проекта ситуация не изменилась⁷.

Таким образом, предпринятые государством меры по повышению производительности труда на предприятиях оказались недостаточными. По мнению Д.В. Пищальникова, это является следствием трех причин: несовершенства системы учета производительности труда на уровне предприятия, отсутствия системы ответственности исполнителей и участников национального проекта «в терминах ВВП, налогооблагаемой базы или выручки на сотрудника», а также недостаточной мотивации собственников предприятий. Последние ориентированы на быструю прибыль, охотнее инвестируют в оборудование или автоматизацию, чем в работу с персоналом. Собственники склонны недооценивать потенциал производительности труда, хотя ее повышение позволит им «зарабатывать больше при тех же затратах»⁸.

Наконец, сами сотрудники предприятий далеко не всегда заинтересованы в увеличении количества и повышении качества своего труда, что, как правило, вызвано несогласованностью их целей с целями собственников, подобно тому как интересы последних мало связаны с задачами государственного уровня. Этот смысловой разрыв задач и интересов на всех уровнях, как будет показано далее,

- 1 Приветствие Президента Российской Федерации участникам, организаторам и гостям VIII Санкт-Петербургского Международного форума труда «Труд, занятость, человеческий капитал: новые сложности и решения». <http://kremlin.ru/events/president/letters/73500>
- 2 См. п. 67 Стратегии национальной безопасности Российской Федерации, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 года № 400. <https://www.kremlin.ru/acts/bank/47046>
- 3 Методика расчета показателя «Индекс производительности труда», утверждена приказом Росстата от 28 апреля 2018 года № 274. <https://docs.cntd.ru/document/557348428>
- 4 Паспорт национального проекта «Производительность труда». https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/?ysclid=mdyto58nccg582938002
- 5 Имеется в виду п. 9(а) Указа Президента РФ от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»: рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год. <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>

- 6 Повышение производительности труда в секторе малого и среднего бизнеса обсудили на заседании Попечительского совета «ОПОРЫ РОССИИ». <https://opora.ru/news/events/povyshenie-proizvoditelnosti-truda-v-sektore-malogo-i-srednego-biznesa-obsudili-na-zasedanii-popechitel'skogo-soveta-opory-rossii/?ysclid=lzqv9rrx9b592183973>
- 7 Эффективное производство за 5 шагов: современные подходы к повышению производительности труда. <https://roscongress.org/sessions/spief-2024-forum-msp-effektivnoe-proizvodstvo-za-5-shagov-sovremennye-podkhody-k-povysheniyu-proizvoditelnosti-truda/about/>
- 8 Производительность вызывают в бухгалтерию. «Опора России» предложила включить новый показатель в состав отчетности компаний. <https://www.kommersant.ru/doc/7888051>; «Производительность определяет рост при тех же затратах». Вице-президент «Опоры России» Пищальников о повышении эффективности труда. <https://www.kommersant.ru/doc/7851817>

Социум

можно разрешить посредством демократизации управления производством.

Производительность труда на предприятии

Производительность труда на уровне предприятия, которую можно рассчитать как «соотношение валовой прибыли организации и среднесписочной численности работников»⁹, зависит от индивидуальной производительности его сотрудников. В реальном секторе экономики она определяется как «показатель эффективности использования ресурсов труда, трудового фактора, измеряется количеством продукции в натуральном или денежном выражении, произведенным одним работником за определенное, фиксированное время (час, день, месяц, год)» [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 2022. С. 333] – добавим, с учетом ее качества (наличия брака). Денежное выражение индивидуальной производительности позволяет определить обоснованность затрат на труд, а также помогает подсчитать потери за период времени и осознать экономические последствия низкой производительности труда¹⁰.

На производстве большую роль играет стандартизация процессов. Но после этапа стандартизации, когда руководителем найден, описан и документально зафиксирован представляющийся ему наилучшим способ выполнения работы, а сотрудники его усвоили, все еще остается еще один источник повышения производительности: рационализаторские идеи самих исполнителей¹¹. Иными словами, необходимо добиться деятельного участия сотрудников предприятия в поиске способов повышения производительности труда, что не всегда возможно лишь за счет их денежного стимулирования.

Производительность труда в организации напрямую связана с вовлеченностью ее сотрудников в рабочие процессы, их самоотдачей. Эта зависимость широко освещается как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях.

Среди зарубежных работ в этой области особенно масштабными являются исследования Института Гэллапа. С целью проверить зависимость вовлеченности персонала в деятельность организации с конечными результатами этой деятельности сотрудники Института Гэллапа разработали 12 пунктов оценки вовлеченности и с 1997 года аккумулируют и систематизируют по этой программе результаты опросов, проведенных различными ис-

следователями. В 2024 году Институт провел 11-е исследование в этой области – анализ результатов опросов 3,3 млн сотрудников из 183 806 организаций в 53 отраслях из 90 стран. Согласно данным, приведенным в отчете Института за 2024 год, вовлеченность сотрудников повышает доходность организации в среднем на 23 %, качество продукции – на 32 %, благополучие сотрудников – на 70 %, снижает количество несчастных случаев на производстве на 58 %, а количество прогулов – на 78 %. Наконец, вовлеченность персонала повышает его производительность в среднем на 18 % в продажах и на 14 % в оценке общих результатов деятельности организации¹². Из приведенных данных можно вывести и обратное правило: повышения производительности труда сложно достичь без развития вовлеченности персонала.

Вовлеченность сотрудников можно измерять на основании различных методик. В рассмотренном выше опросе Гэллапа используется 12 параметров вовлеченности, среди которых в том числе есть пункт, посвященный учету мнения сотрудников (в анкете респондентам предлагается согласиться или не согласиться с утверждением: «Кажется, на работе считаются с моим мнением»). Недавно Институт Гэллапа дополнил свою анкету новыми пунктами, один из которых касается обратной связи на работе («Я получил значимую обратную связь на прошлой неделе»). Оба параметра – учет мнения сотрудников и наличие обратной связи во взаимоотношениях персонала и руководства организации – относятся к характеристикам участвующего управления, или партисипативного менеджмента, о котором подробнее речь пойдет ниже.

В России также проводятся масштабные исследования вовлеченности. Например, компания «ЭКОПСИ Консалтинг» проводит исследования в этой области с 2010 года, за это время опрошено более 1 млн сотрудников из 2 500 компаний¹³. Компания отмечает снижение уровня вовлеченности сотрудников российских коммерческих компаний с 74 до 63 % за последние пять лет (с 2019 по 2024 год). При этом в отчете за 2024 год указывается, что, когда сотрудники более критично оценивают своих работодателей, уровень лояльности падает. По мнению экспертов ЭКОПСИ, это связано с такими факторами, как усложнение экономической обстановки и повышение спроса на новых специа-

9 Производительность вызывают в бухгалтерию...

10 «Производительность определяет рост при тех же затратах»...

11 Почему в России низкая производительность труда. <https://www.vedomosti.ru/opinion/columns/2025/03/26/1100191-pochemu-v-rossii-nizkaya-proizvoditelnost-truda>

12 The relationship between engagement at work and organizational outcomes. Q12 meta-analysis: 11th edition. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>

13 Результаты всероссийского мониторинга вовлеченности персонала 2024. <https://www.ecopsy.ru/insights/rezultaty-vserossiyskogo-monitoringa-vovlechnosti-personala-2024/>

Вовлеченность оценивается в указанном исследовании не только по степени лояльности, приверженности организации – также учитывается увлеченность работой и инициативность. По своей сути, инициативность – это активное и конструктивное надрольное поведение сотрудника, которое может быть ориентировано на коллег и на изменения в организации. В исследовании Е.С. Балабановой, Д.А. Барановой и В.Э. Деминской показано, что в большей степени такое поведение характерно для сотрудников, с которыми обсуждаются управленческие решения, которые высоко оценивают свои возможности влияния на рабочем месте [Балабанова, Баранова, Деминская, 2017. С. 195]. Такая включенность, как правило, проявляется в организациях, где используются инструменты участвующего управления.

Также следует отметить большой блок исследований отчужденности работников от процесса и результата труда, а также ее влияния на производительность в организации [Белкин, Белкина, Антонова, 2015; Романова, 2015]. Например, в работе Е.О. Смолевой приводятся данные довольно масштабного социологического опроса, проведенного Вологодским научным центром РАН в Северо-Западном федеральном округе в 2017 году, который, в частности, выявил, что «наиболее ярко признаки отчуждения труда видны у работников частных компаний... и работающих на индивидуальных предпринимателей» [Смолева, 2019. С. 130–131]. Половина работников таких предприятий не высказывает свои рационализаторские идеи руководству, даже если имеет их, а треть вообще работает без всякого интереса. Половина работников коммерческих предприятий и почти две трети сотрудников государственных учреждений ответили, что отказались бы от своей работы, если бы не нужно было материально обеспечивать свою жизнь и жизнь членов семьи. Ситуацию можно назвать типичной для многих предприятий и за пределами СЗФО.

По мнению вице-президента «Опоры России» Д.В. Пищальникова, рост производительности труда сотрудника достигается не за счет увеличения показателей его эффективности, а «созданием среды, где сотруднику комфортно и выгодно работать эффективнее»¹⁴. Выступая на сессии в рамках ПМЭФ 2024 года, он отметил важность выстраивания внутренней системы коммуникации и корректных отношений между руководителем и подчиненными. Восприятие менеджерами и сотрудниками друг

друга в целом в значительной степени искажено: каждая из сторон склонна недооценивать другую в плане интеллектуальных способностей. Кроме того, подчиненные склонны испытывать недоверие к руководителю, особенно если последний собирается улучшать и перестраивать работу на предприятии. Низкая взаимная оценка, как и низкий уровень взаимодоверия, не способствует мотивации к труду и лишь указывает на существующий разрыв между менеджментом и подчиненными.

При этом среди предлагаемых мер по повышению производительности труда Д.В. Пищальников не упомянул потенциал применения инструментов и даже отдельных элементов участвующего управления. Присутствовавшие на сессии многочисленные руководители предприятий также не актуализировали проблему преодоления авторитарности управления. Примечательно, что и в национальный проект не были включены меры, предполагающие повышение мотивации за счет вовлечения трудящихся в управление предприятием, кроме пункта о «формировании движения рационализаторов из числа работников»¹⁵. Вместе с тем очевидно, что вовлечение сотрудников в рационализаторство, не подкрепленное другими формами и инструментами участвующего управления, не способно компенсировать отсутствие прав влиять на управление производством.

Все вышеизложенное свидетельствует о том, что органами исполнительной власти, равно как и собственниками, и руководителями предприятий, сотрудники до сих пор воспринимаются как пассивная рабочая сила, авторитарное или патерналистское управление – как норма, а привлечение подчиненных к управлению – как ненужная, излишняя и даже вредная мера.

Понятия «участвующее (партиципативное) управление», «производственная демократия» и классификации их форм и инструментов

Участвующее управление, или партиципация (партиципативный менеджмент), – термины, обозначающие «вовлечение персонала в управление фирмой; развитие чувства сопричастности у сотрудников с целью повышения заинтересованности в результатах общей работы» [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 2022. С. 300].

Близким по смыслу является термин «производственная демократия»: он обозначает «систему форм и средств, обеспечивающих участие работников в управлении производственной единицей (заводом, фабрикой, цехом и т.д.), в частности, создание и избрание совета трудового коллектива, комитета рабочего самоуправления и т.п.»

15 Паспорт национального проекта...

14 В «Опоре России» призвали к повышению в два-три раза производительности труда россиян. <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/07/31/26385908.shtml?ysclid=mf5ch0nw53270401889>

Социум

[Авакьян, 2015. С. 545]. Чаще всего понятия «производственная демократия» и «партиципативный менеджмент» отождествляются в современных исследованиях [Петрович, 2016], что не совсем корректно. Принципиальным представляется различие этих терминов в зависимости от того, о каком типе предприятия идет речь: традиционном коммерческом или коллективном.

Говоря о традиционных коммерческих компаниях, находящихся в индивидуальной или корпоративной собственности, уместнее использовать понятие «участвующее (или партиципативное) управление». Партиципация предполагает ограниченный допуск сотрудников к процессу принятия управленческих решений. В контексте исследования предприятий, основанных на коллективной собственности самих работников, более подходящим будет термин «производственная демократия», что подразумевает полное самоуправление трудового коллектива.

Прежде всего рассмотрим разнообразие и возможности инструментов участвующего управления, применяющихся в традиционных коммерческих компаниях. На сегодняшний день известно большое количество инструментов и форм работы, позволяющих преодолеть авторитарность управления на предприятиях, находящихся в индивидуальной или корпоративной собственности. Так, на основе проведенного В.Н. Ключко анализа исторического и современного опыта тех государств Европы, где наиболее широко (по меркам European Trade Union Institute¹⁶) развиты традиции участвующего управления [Ключко, 2022; Ключко, 2020(b)], можно выделить:

- создание и функционирование выборных представительных органов работников – производственных или рабочих советов;

- наделение их правом требовать предъявления всех документов, оглашаемых на собрании акционеров, и (или) переговоров с правлением при принятии последних решений, затрагивающих их интересы;

- закрепление за членами рабочего совета определенного количества или доли (до половины) мест в составе наблюдательного совета, который контролирует правление компании, и (или) в составе совета директоров (правления) – с совещательным голосом или на равных правах с другими членами правления, но без права участвовать в решениях по коллективным договорам и трудовым спорам;

- резервирование мест в совете директоров для

представителей наемных работников при приватизации предприятия;

- наделение рабочего совета правом выбирать рабочего директора или директора по труду (с последующим утверждением его руководством или без утверждения);

- наделение рабочего совета правом участия в региональных и высших коллегиальных представительных органах, контролирующих решение экономических задач (одна из исторических форм производственной демократии).

В Трудовом кодексе РФ перечислены формы участвующего управления: учет мнения представительного органа работников по ряду правовых и организационных вопросов; право работников получать от работодателя информацию по вопросам, затрагивающим их интересы, напрямую и через представительный орган; участие в разработке и принятии коллективных договоров, а также в заседаниях коллегиального органа управления организации с правом совещательного голоса¹⁷. Все эти формы не являются обязательными для работодателя, в том числе не обязательно само наличие представительного органа работников на предприятиях (исключение составляют народные предприятия и производственные кооперативы, в которых все управление строится на выборности и представительстве).

В 2018 году в Трудовой кодекс РФ были внесены изменения, которые подтвердили право сотрудников участвовать в коллегиальном органе управления организацией с совещательным голосом, если это предусмотрено учредительными или внутренними документами организации¹⁸. Тем самым решение по допуску сотрудников к участию в управлении предприятием на данный момент остается полностью за собственником (собственниками) предприятия, что, естественно, не способствует распространению такой практики.

В работах В.Н. Ключко, который уже несколько десятков лет занимается исследованием проблематики партиципации и производственной демократии, справедливо отмечается, что после распада СССР в российской экономике так и не стали востребованными ее формы и инструменты [Ключко, 2020(a). С. 38–39]. Еще в 2000-е годы он указывал, что попытки повысить производительность труда на многих российских предприятиях неизменно будут тормозиться именно по причине отчужден-

17 См. ст. 53 Трудового кодекса РФ «Основные формы участия работников в управлении организацией».

18 Федеральный закон от 3 августа 2018 года № 315-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в целях обеспечения участия представителей работников в заседаниях коллегиального органа управления организации». <https://duma.consultant.ru/documents/3727687>

16 European Trade Union Institute – независимый исследовательский и учебный центр Европейской Конфедерации профсоюзов, основан в 2005 году.

ности работников от процессов управления производством: «Принятие решений замкнуто на генерального директора, который наделен практически диктаторской властью» [Ключко, 2007]. Напротив, внедрение форм и методов участия работников в управлении компаниями, как он убедительно доказывает в своих работах, придает им устойчивость к рыночным потрясениям и «позитивно сказывается на социально-психологическом климате в коллективах» [Ключко, 2022. С. 78–79].

Справедливости ради отметим, что среди российских предпринимателей все-таки встречаются новаторы, готовые внедрять элементы и даже разрабатывать новые системы самоуправления. В качестве примера успешной самоуправляемой компании можно привести ООО «ПАУЭРНЕТ», в которой к середине 2020 года руководитель внедрил систему, похожую на холакратию Б. Робертсона (круги и роли)¹⁹, но не повторяющую ее в точности. В компании полностью упразднили начальников и руководителей среднего звена, с этих пор сотрудники сами контролируют себя и друг друга, иницируют самостоятельно разнообразные процессы – от расширения бизнеса и назначения себе зарплаты до увольнения коллеги. Инициативы обсуждаются с коллегами в чатах и на видеовстречах. Решения принимаются теми, кто включается в обсуждение проблемы или инициативы, предложенной сотрудником. Тем не менее высшей инстанцией остается генеральный директор компании: «Все в конечном итоге замыкается на генеральном директоре и его правилах, что нельзя назвать самоуправлением в полной мере, пока сами сотрудники не являются совладельцами предприятия (возможно, это следующий шаг)»²⁰.

Приведенный пример наглядно демонстрирует возможности и ограничения участвующего управления в традиционной коммерческой компании. Даже самые демократичные и гибкие формы участия не предполагают наделения трудового коллектива правом реально влиять на принятие ключевых решений и распределение прибыли и не гарантируют учет его интересов, хотя значительно улучшают внутриорганизационный климат. Оче-

видно, что полноценная производственная демократия возможна лишь там, где сами сотрудники – совладельцы и собственники предприятия.

Это заключение подводит нас к необходимости рассмотреть системы управления коллективных предприятий: акционерных обществ работников (народных предприятий) и производственных кооперативов (артелей). Для первых и для вторых характерны высокая степень вовлеченности работников, их личный трудовой вклад в деятельность предприятия, низкая степень концентрации акционерного капитала, ограничение вознаграждения генерального директора и демократический механизм распределения прибыли в целом.

Стержнем управления в этих организационно-правовых формах компаний является выборность руководителей по всей организационной вертикали (дополненная возможностью избирающих осуществлять контроль их деятельности). В народных предприятиях производятся выборы генерального директора сотрудниками-акционерами²¹, в кооперативах (артелях) – избрание пайщиками правления и (или) председателя кооператива²².

Народные предприятия стали появляться в России после принятия Федерального закона от 19 июля 1998 года № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». На данный момент их всего несколько десятков. Точный подсчет количества народных предприятий затруднен тем, что государственная статистика не выделяет их отдельной строкой при формировании отчета по организационно-правовым формам юридических лиц. Согласно данным экспертов, их количество сократилось в период с начала 2000-х годов по 2012 год – со 150 до 22²³. Благодаря государственной поддержке всего в одном регионе (Липецкой области) в период с 2014 по 2017 год их общее число увеличилось до 40 [Хабибуллин, 2017. С. 46]. Количество народных предприятий остается низким из-за ряда правовых ограничений, касающихся их создания и функционирования, содержащихся в законе и не снятых до сих пор. В.Н. Ключко (вслед за рядом других авторов) объясняет наличие почти невыполнимых условий в законе лоббированием интересов

19 Холакратия – модель самоуправления, разработанная американским бизнес-консультантом и предпринимателем Б. Робертсоном. Суть ее – в формировании самоуправляемой структуры, которая состоит из самоорганизующихся кругов. Задачи сотрудникам, объединенным в тот или иной круг, ставит внешний по отношению к нему контур. Внутри круга происходит распределение ролей и ответственности, выбор методов и средств решения поставленных задач [Робертсон, 2018].

20 Самоуправление в PowerNet (или жизнь прекрасна без начальников). <https://upr.ru/article/samoupravlenie-v-powernet-ili-zhizn-prekrasna-bez-nachalnikov/>

21 Федеральный закон от 19 июля 1998 года № 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». <https://base.garant.ru/12112456/>

22 Федеральный закон от 8 мая 1996 года № 41-ФЗ «О производственных кооперативах». <https://base.garant.ru/10164631/>

23 Эксперт: Предприятия с собственностью работников эффективнее других. <https://rg.ru/2012/07/12/reg-urfo/np.html?ysclid=mexcepvpv5554678827>

Социум

контролирующих акционеров на государственном уровне [Ключко, 2020(а). С. 39–40]. Тем не менее рост численности народных предприятий (от 1 до 17 организаций) на фоне реализации госпрограммы в Липецкой области показал, что государственная поддержка способна сыграть решающую роль в развитии этой формы хозяйствования.

Бесспорным лидером среди народных предприятий России является картонно-бумажный комбинат имени С.П. Титова. Картонно-бумажный комбинат первым в России зарегистрировался как акционерное общество работников, на сегодняшний день он является лидером в своей отрасли и единственным предприятием в Набережных Челнах, вкладывающим средства в социальную инфраструктуру региона. Предприятие успешно выстояло во время экономических кризисов, продемонстрировав не только стабильность, но даже рост производства. По итогам 2024 года комбинат получил прибыль в размере 3 млрд рублей, что на 30 % выше результата предыдущего года. При этом выручка предприятия выросла на 23 % – с 14,2 до 17,7 млрд рублей²⁴. На данный момент это рекордные показатели предприятия. По данным на 2025 год, на комбинате трудится около 1 700 человек, средняя зарплата составляет 152 тыс. рублей²⁵.

Более распространенным типом коллективных предприятий в России являются производственные кооперативы (артели). На сегодняшний день в России действуют 7 156 артелей, из них 5 367 – сельскохозяйственные предприятия²⁶. К сожалению, количество их снижается (в 2019 году действовало 10 399 производственных кооперативов, 7 539 из которых были сельскохозяйственными).

Довольно успешными среди несельскохозяйственных предприятий такого типа являются артели старателей: например, производственный кооператив (артель) старателей «Новая» (Якутия). Артель ведет золотодобычу более 20 лет, постоянно оказывает помощь местному населению, оленеводам «в виде выделения транспорта, продуктов питания первой необходимости, завоза питьевой воды, горюче-смазочных материалов (бензин, масло)»²⁷. Несмотря на трудности, провокации и дав-

ление со стороны более крупных и влиятельных конкурентов, выручка артели остается высокой: за 2024 год она составила 1,4 млрд рублей²⁸.

Таким образом, можно констатировать, что в России имеются успешные примеры коллективных предприятий, но их количество невелико «из-за враждебной институциональной среды» по отношению к ним [Хабибуллин, Седов, 2017. С. 116]: трудновыполнимых правовых условий их образования (касается народных предприятий), давления со стороны капиталистического окружения, недостаточной поддержки со стороны государства.

Приходится признать, что на сегодняшний день производственно-трудовая кооперация гораздо шире представлена за рубежом. По этой причине уделим чуть больше внимания зарубежному опыту и постараемся показать, что именно коллективные предприятия необходимо поддерживать и развивать в современной России.

Отметим, что в Европейском союзе на данный момент насчитывается около 250 тыс. кооперативов, обеспечивающих 5,4 млн рабочих мест²⁹. Примерно шестая часть из них – рабочие (или производственно-трудовые) кооперативы: в них совладельцы одновременно являются сотрудниками, а управление строится на демократической основе [Cheney, Santa Cruz, Peredo, Nazareno, 2014. P. 593].

По данным Европейской конфедерации промышленных и сервисных кооперативов, которая охватывает 43 тыс. предприятий в 16 странах (1,3 млн рабочих мест) с годовым оборотом в 60 млрд евро, рабочие кооперативы составляют 72 % включенных в нее организаций³⁰. Наиболее известная и масштабная организация среди них – Мондрагонская кооперативная федерация, один из крупнейших конгломератов Испании: включает около 200 фирм, 96 автономных кооперативов в сфере промышленности (в основном наукоемкое производство), розничной торговли, финансов и образования, в которых занято более 80 тыс. сотрудников. Организация существует на рынке почти 70 лет, показала устойчивость во время нескольких экономических кризисов, а ее оборот на сегодняшний день превышает 10 млрд евро³¹. На международном уровне компания широко представлена в более чем 150 странах, за пределами Испании насчитывается более 140 производственных единиц.

24 Челнинский КБК закрыл год с прибылью в три миллиарда рублей. <https://chelny-biz.ru/news/636514/?ysclid=metsyzhbo8400566216>

25 Рекордная выручка и средняя зарплата в 152 тысячи: раис Татарстана похвалил КБК. <https://dzen.ru/a/aHXq0qkrOBvj9c-M?ysclid=metv1952c8964898601>

26 Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства. <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?level=2&fo&ssrf&ysclid=mf5dsepe1795440838>

27 Спекуляция на национальных интеесах? https://nedradv.ru/nedradv/ru/page_news?obj=b9e9ffdd24a62bce3a959eed51afa044

28 Артель «Новая». <https://checko.ru/company/artel-novaya-1021401004899?ysclid=mf3mkw96ud56585113>

29 European Cooperative Society (SCE). https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/cooperatives_en

30 CECOP. European confederation of industrial and service cooperatives. <https://cecop.coop/aboutCecop>

31 Sustainability Report 2024. <https://www.mondragon-assembly.com/integrated-systems-and-certifications/>

Система управления в каждом кооперативе корпорации состоит из множества звеньев, которые избираются либо непосредственно сотрудниками, либо выборными органами (ступенчатая выборность). Сотрудники имеют равные доли в собственности и равные права при голосовании на Генеральной ассамблее. Последняя является высшим органом власти и собирается как минимум раз в год для утверждения стратегических планов, избрания Правления (Управляющего совета), Ревизионного комитета и Социального совета.

Правление (или Управляющий совет) состоит из 12 членов, которые переизбираются каждые четыре года. Оно отвечает за представление ежегодного плана кооператива на утверждение Генеральной ассамблеи, назначение руководителей кооператива и мониторинг их деятельности. Ревизионный комитет проверяет все счета, представленные Генеральной ассамблее, и получает дополнительную информацию по мере необходимости от членов кооператива. Социальный совет выполняет роль профсоюза в организации. Каждый член Социального совета проводит совещания со своими избирателями, где обсуждает детально вопросы, касающиеся их социальных прав (компенсации, вознаграждения, социальная защита и др.) На Генеральной ассамблее сотрудники выбирают президента кооператива из предложенных Правлением кандидатур – он выступает председателем Правления и Социального совета. Деятельностью кооператива управляют руководитель и консультативный орган при нем. И руководитель, и члены консультативного органа выбираются Правлением из своего состава [Rodríguez-Oramas, Burgues-Freitas, Joanpere, Flecha, 2022].

В последние годы в системе управления кооперативами появились новые органы: Комитет устойчивого развития занимается оценкой рисков, возможностей, зависимостей и воздействий, решает задачи стратегического развития; Комитет по соблюдению норм поведения отслеживает противозаконные проявления в организации, в том числе коррупционные риски и нарушения. Эти комитеты формируются Правлением из числа директоров и членов других комитетов³².

Не более 20 % сотрудников каждого кооператива – наемные работники и не обладают правами избирателей. Они получают приглашение стать полноправным членом кооператива после четырех лет работы по временному контракту.

В исследованиях отмечается, что в корпорации «характерной ценностью является участие, вовлечение людей и вовлеченность в управление» [Morlà-

Folch, Simon, Burgues de Freitas, Hernández-Lara, 2021]. Демократическое участие работников-членов в управлении и собственности способствует формированию их приверженности и вовлеченности по нескольким причинам [Rodríguez-Oramas, Burgues-Freitas, Joanpere, Flecha, 2022]. Прежде всего, сотрудники с большим доверием относятся к выбранному ими Правлению, дорожат честностью, прозрачностью и надежностью результатов голосования.

Кроме того, членские взносы способствуют тому, что никто не остается равнодушным к судьбе кооператива. Сотрудники готовы задерживаться на работе, когда это требуется ради достижения общих целей, поскольку их усилия отражаются на прибыли, в распределении которой они затем участвуют.

Наконец, большое значение имеет возможность быть избранным в управляющие органы. Те, кого коллеги избирают на четырехлетний срок в Правление, стремятся оправдать оказанное им доверие, глубоко вникают в бизнес, получают управленческий опыт и новые знания. Таким образом, институт выборности не только повышает вовлеченность и доверие избирающих и избираемых, но и способствует развитию и обучению сотрудников, углубляет их понимание внутренних процессов.

Сотрудники отмечают, что работа на кооператив вызывает совсем другие чувства, чем работа на собственника предприятия. Эмоциональное вовлечение в жизнь кооператива положительно сказывается на экономических результатах общего дела.

Добавим к этому, что, работая в большой корпорации, сотрудники чувствуют себя защищенными. В истории корпорации было только одно банкротство кооператива (Fagor Electrodomesticos) [Соловьева, Железова, 2022. С. 33], при этом сотрудников трудоустроили в других кооперативах «Мондрагон». Это имеет особое значение для специалистов предпенсионного возраста, практически не имеющих шансов на рынке труда³³.

Конкурентоспособность всей организации поддерживает то, что кооперативы внутри группы часто обмениваются идеями между собой и участвуют в совместных исследованиях [Retegi, Igartua, 2023]. Наконец, немаловажным аспектом внутренней жизни корпорации является дух социальной справедливости: доходы самых высокооплачиваемых специалистов и простых рабочих «Мондрагон» различаются всего в шесть раз. Внутри корпорации

32 Sustainability Report 2024. <https://www.mondragon-assembly.com/integrated-systems-and-certifications/>

33 «In the US they think we're communists!» The 70,000 workers showing the world another way to earn a living. <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2024/apr/24/in-the-us-they-think-were-communists-the-70000-workers-showing-the-world-another-way-to-earn-a-living>

Социум

обеспечивается полная прозрачность сведений о вознаграждениях сотрудников.

Говоря об успешных производственных кооперативах, нельзя обойти вниманием те предприятия, которые были закрыты их владельцами, а затем выкуплены или просто захвачены работниками и восстановлены в форме рабочего кооператива. В Европейской конфедерации промышленных и сервисных кооперативов насчитывается около 600 таких предприятий. В основном это предприятия Франции, Италии³⁴, но известны успешные прецеденты их создания в Испании, Греции, Швейцарии, Германии и других странах [Azzellini, 2015. Р. 3]. В основном эти рабочие кооперативы образовались после кризиса 2008 года.

Типичным примером является история фабрики «Пильпа» во Франции. Фабрика мороженого «Пильпа» была закрыта владельцем в 2012 году, 113 работников – уволены. Сопrotивляясь увольнению, 27 рабочих фабрики организовали производственный кооператив «Фабрика Юга» (SCOP La Fabrique du Sud), подали на владельца в суд и выиграли дело. В результате владелец вынужден был оказать кооперативу финансовую помощь и передать оборудование фабрики, но при этом поставил условие, что кооператив будет работать на другом рынке. Спустя семь лет производственному кооперативу, несмотря на сопротивление капиталистического окружения, удалось вывести на полки супермаркетов мороженое премиум-класса и добиться узнаваемости нового бренда. Оборот фабрики к этому времени достиг 2,75 млн евро – в 3,5 раза больше, чем в 2014 году. Члены кооператива – 25 человек, управление построено на демократической основе. В интервью рабочие отмечали, что победить им удалось благодаря сплоченности, невероятной активности и настойчивости. Фабрика стала для них делом жизни³⁵.

Еще раньше волна рабочего самоуправления прокатилась по Латинской Америке, особенно Аргентине. На заводах, закрытых владельцами во время экономического кризиса 1998–2002 годов, а затем захваченных и восстановленных самими рабочими, были выработаны различные модели производственной демократии [Atzeni, Ghigliani, 2007].

Самый известный пример аргентинского самоуправления – организация «FaSinPat» (Fábrica Sin Patronos), или «Фабрика без боссов». Она сформировалась в 2001 году, когда рабочие захватили завод «Zanon», сопротивляясь его закрытию. За первые

семь лет рабочим удалось не только восстановить производство, но и повысить производительность завода в 80 (!) раз: увеличить выработку с 5 до 400 тыс. кв. м керамической плитки³⁶. В дальнейшем предприятие столкнулось с большим количеством проблем, но сумело получить поддержку населения и выжить в капиталистической среде. В 2021 году кооператив отпраздновал свое 20-летие³⁷. Эта веха говорит об устойчивости предприятия, основанного на солидарности, ответственности и активности работников.

Работники завода «Zanon», впоследствии переименованного, разработали систему координации и управления: каждая производственная линия формирует комиссию, которая выбирает голосованием координатора, а также контролирует и переизбирает его. Координатор сектора информирует собрание координаторов о проблемах, новостях и конфликтах своего сектора. Затем координатор сообщает своей комиссии новости из других секторов. Рабочие производственных линий проводят еженедельные собрания и принимают управленческие решения. На заводе также ежемесячно проводится генеральное собрание (рабочая ассамблея), во время которого производство останавливается. Решения принимаются большинством голосов³⁸.

В публикациях, посвященных рабочему самоуправлению в Аргентине, указывается, что к 2018 году число восстановленных рабочими предприятий, которые ранее были закрыты владельцами как невыгодные, достигло почти 400 по всей стране [Sobering, Lapegna, 2021. Р. 127]. Среди них были как более, так и менее успешные примеры, что зависело от различных факторов (географическое расположение предприятия, политические связи, организация труда и др.). Важно, что самоуправление давало многим из них реальный шанс выжить в кризисные годы, а работникам – не остаться без средств к существованию из-за волюнтаризма владельцев. Исследователи подчеркивают: сотрудников предприятий объединяет высокая вовлеченность и солидарность, забота о репутации предприятия и чувство ответственности за свою работу [Ibid. Р. 128].

36 FASINPAT: a factory that belongs to the people. <https://www.americas.org/6400/>

37 Zanon factory in Argentina: 20 years under workers' control. <https://www.leftvoice.org/zanon-factory-in-argentina-20-years-under-workers-control/>

38 Zanon: worker managed production, community and dignity. <https://towardfreedom.org/story/archives/labor/zanon-worker-managed-production-community-and-dignity/>; Workplace resistance and self-management. <https://znetwork.org/znetarticle/workplace-resistance-and-self-management-by-marie-trigona/>

34 CECOP.

35 Les anciens ouvriers de Pilpa ont gravi le glacier. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/occitanie/les-anciens-ouvriers-de-pilpa-ont-gravi-le-glacier-1237945>

Приведенные выше примеры наглядно показывают экономические и социальные преимущества демократически управляемых предприятий, их стабильность и устойчивость к изменениям внешней среды.

Заключение

В условиях активного поиска методов повышения производительности труда в современной России и нерешенности данной задачи на государственном уровне было бы полезно обратить внимание на потенциал инструментов участвующего управления и производственной демократии. Это касается традиционных коммерческих организаций: даже частичное преодоление авторитарности системы их управления повышает заинтересованность персонала в результативности собственного труда и улучшает сотрудничество руководителей и подчиненных.

Вместе с тем максимального уровня вовлеченно-

сти работников можно достичь лишь в коллективных предприятиях. Отличительной особенностью управления в таких предприятиях является выборность руководителей и контроль их деятельности, что и составляет суть производственной демократии. Выборность позволяет повысить взаимодоверие, ответственность, активность и управляющих, и управляемых и – самое главное – достичь полной согласованности их целей.

Выдающиеся примеры успешной деятельности отечественных и зарубежных коллективных предприятий на практике доказали экономическую целесообразность управления, основанного на принципе производственной демократии. Можно заключить, что в интересах развития народного хозяйства мерами государственной поддержки должны быть охвачены именно те предприятия, которые готовы внедрить или уже активно внедряют ее формы и инструменты.

Литература

- Авакьян С.А. Конституционный лексикон: Государственно-правовой терминологический словарь. М.: Юстицинформ, 2015.
- Балабанова Е.С., Баранова Д.А., Деминская В.Э. Надроловое поведение работника: проявления, предпосылки и последствия. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. 2017. Т. 10. Вып. 2. С. 185–200. <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu12.2017.204>. EDN: ZDDUDF
- Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Отчуждение труда работников российских предприятий. *Вестник Челябинского государственного университета*. 2015. № 1 (356). С. 80–88. EDN: TSGPON
- Ключко В.Н. Пути развития производственной демократии: сравнительный анализ народных предприятий и артелей. *Инновации в менеджменте*. 2020(а). № 1 (23). С. 38–45. EDN: TBVLOB
- Ключко В.Н. Система участия работников в управлении компаниями Германии: история и современность. *Инновации в менеджменте*. 2020(б). № 4 (26). С. 8–13. EDN: WTMQUR
- Ключко В.Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. № 1. С. 199–132. EDN: HYVPTX
- Ключко В.Н. Формирование систем участия работников в управлении европейскими компаниями: правовые и исторические аспекты. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2022. № 3. С. 71–79. EDN: UPHBBN
- Петрович М.В. Партиципативная модель в современном управлении: методология и практика. *Экономика и управление*. 2016. № 10 (132). С. 51–56. EDN: XESBUD
- Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. EDN: QVGZCJ
- Робертсон Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте / Пер. с англ. Е. Ряхиной. М.: ЭКСМО, 2018.
- Романова О.С. Актуализация проблемы отчуждения труда на предприятии. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2015. № 4 (44). С. 110–115. EDN: VGIFWR
- Смолева Е.О. Отчуждение населения региона в сфере труда. *Проблемы развития территории*. 2019. № 6 (104). С. 120–136. <https://doi.org/10.15838/ptd.2019.6.104.8>. EDN: YAMEUQ
- Соловьева В.Н., Железова Т.А. Корпорация MONDRAGON: вклад в экономическое и социальное развитие. *Вестник Сибирского университета потребительской кооперации*. 2022. № 4 (42). С. 29–44. <https://doi.org/10.48642/2305-7408.2022.66.52.003>. EDN: DJKMEY
- Хабибуллин Р.И. Теория коллективного предприятия: перезагрузка. *Экономическая наука современной России*. 2017. № 1 (76). С. 40–60. EDN: YLERXZ
- Хабибуллин Р.И., Седов Е.В. Акционерные общества работников в России: в поисках траектории сбалансированного развития. *Terra Economicus*. 2017. Т. 15. № 3. С. 106–130. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-3-106-130>. EDN: ZMKZQV
- Atzeni M., Ghigliani P. Labor process and decision-making in factories under workers' self-management: empirical evidence from Argentina. *Work, employment and society*. 2007. Vol. 21. Issue 4. P. 653–671. <https://doi.org/10.1177/0950017007082875>. In English
- Azzellini D. An alternative labor history: worker control and workplace democracy. London: Zed Books, 2015. In English
- Cheney G., Santa Cruz I., Peredo A.M., Nazareno E. Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*. 2014. Vol. 21. Issue 5. P. 591–603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>. In English
- Morlà-Folch T., Simon A.A., Burgues de Freitas A., Hernández-Lara A.B. The Mondragon case: companies addressing social impact and dialogic methodologies. *International Journal of Qualitative Methods*. 2021. Vol. 20. <https://doi.org/10.1177/16094069211058614>. In English
- Retegi J., Igartua J.I. Analysis of the Mondragon case's competitiveness from a systemic perspective. *Intangible Capital*. 2023. Vol. 19. No. 4. P. 513–533. <https://doi.org/10.3926/ic.2261>. In English
- Rodríguez-Oramas A., Burgues-Freitas A., Joanpere M., Flecha R. Participation and organizational commitment in the Mondragon group. *Frontiers in Psychology*. 2022. Volume 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806442>. In English
- Sobering K., Lapegna P. Alternative organizational survival: a comparison of two worker-recuperated businesses in Buenos Aires, Argentina. *Social Problems*. 2021. Vol. 70. Issue 1. P. 126–142. <https://doi.org/10.1093/socpro/spab014>. In English

References

- Avakyan S.A. Constitutional lexicon: dictionary of constitutional legal terms. Moscow: Yustitsinform, 2015. In Russian
- Balabanova E.S., Baranova D.A., Deminskaya V.E. Employee extra-role behavior: manifestations, antecedents and consequences. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologiya*. 2017. Vol. 10. Issue. 2. P. 185–200. <https://doi.org/10.21638/10.21638/11701/spbu12.2017.204>. EDN: ZDDUDF. In Russian
- Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. The alienation of labor workers of Russian enterprises. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. No. 1 (356). P. 80–88. EDN: TSGPOH. In Russian
- Khabibullin R.I. Theory of collective enterprise: reloaded. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoy Rossii*. 2017. No. 1 (76). P. 40–60. EDN: YLERXZ. In Russian
- Khabibullin R.I., Sedov E.V. Workers' public companies in Russia: In search of balanced development path. *Terra Economicus*. 2017. Vol. 15. No. 3. P. 106–130. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2017-15-3-106-130>. EDN: ZMKZQV. In Russian
- Klyuchko V.N. Employee participation in enterprise management. Russian experience and prospects. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2007. No. 1. P. 199–132. EDN: HYVPTX. In Russian
- Klyuchko V.N. Formation of employee participation systems in the management of European companies: legal and historical aspects. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. 2022. No. 3. P. 71–79. EDN: UPHBBN. In Russian
- Klyuchko V.N. System of employee participation in the management of German companies: history and modernity. *Innovatsii v menedzhmente*. 2020(b). No. 4 (26). P. 8–13. EDN: WTMQUR. In Russian
- Klyuchko V.N. Ways to develop industrial democracy: comparative analysis of people's enterprises and artels. *Innovatsii v menedzhmente*. 2020(a). No. 1 (23). Pp. 38–45. EDN: TBVLÖB. In Russian
- Petrovich M.V. Participatory models in modern management: methodology and practice. *Ekonomika i upravleniye*. 2016. No. 10 (132). P. 51–56. EDN: XESBUD. In Russian
- Raizberg B.A., Lozovsky L.Sh., Starodubtseva E.B. Modern economic dictionary. 6th ed., revised and supplemented. Moscow: INFRA-M, 2012. EDN: QVGZCJ. In Russian
- Robertson B. Holacracy: The revolutionary management system / Translated from English by E. Ryakhina. Moscow: EKSMO, 2018. In Russian
- Romanova O.S. Actualization of the problem of labor alienation in enterprises. *Sovremennyye naukoemkiye tekhnologii. Regionalnoye prilozheniye*. 2015. No. 4 (44). P. 110–115. EDN: VGIFWR. In Russian
- Smoleva E.O. Alienation of the region's population in the sphere of labor. *Problemy razvitiya territorii*. 2019. No. 6 (104). P. 120–136. <https://doi.org/10.15838/ptd.2019.6.104.8>. EDN: YAMEUQ. In Russian
- Solovieva V.N., Zhelezova T.A. MONDRAGON corporation: contribution to economic and social development. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii*. 2022. No. 4 (42). P. 29–44. <https://doi.org/10.48642/2305-7408.2022.66.52.003>. EDN: DJKMEY. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Евгения Юрьевна Горохова, кандидат социологических наук, кандидат исторических наук, доцент кафедры организационного проектирования систем управления Факультета управления персоналом и государственной службы Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: gorokhova-ey@ranepa.ru <https://orcid.org/0009-0006-5173-3150>

Для цитирования: Горохова Е.Ю. Производственная демократия как ключевой инструмент повышения производительности труда. *Государственная служба*. 2025. № 6. С. 94–104.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Evgenia Yu. Gorokhova, Candidate of Sci. (Sociology), Candidate of Sci. (History), Associate Professor, Department of Organizational Design of Management Systems, Faculty of Personnel Management and Public Administration, Institute of Public Administration and Civil Service The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: gorokhova-ey@ranepa.ru <https://orcid.org/0009-0006-5173-3150>

For citation: Gorokhova E.Yu. Industrial democracy as a key tool for increasing labor productivity. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 6. P. 94–104.