Влияние структуры форм собственности региональной экономики на мотивацию к труду работников и результаты деятельности организаций

Яковлев Александр Юрьевич
доктор политических наук, профессор кафедры конституционного и международного права, Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), office@corporateadvisor.pro,

Кудрявцев Сергей Алексеевич
кандидат политических наук, ks-yar@inbox.ru

В работе рассматриваются факторы, оказывающие воздействие на мотивационную составляющую труда. Она, в свою очередь, отражается на результатах финансово-хозяйственной деятельности организаций. На мотивацию работников влияет структура собственности, которая имеет региональную специфику.
Ключевые слова: региональная экономика, структура региональной экономики, формы собственности, мотивация к труду, результаты деятельности организации.

Низкий рост производительности труда [16] имеет широкий спектр причин. Наряду с технологическими [11], управленческими, демографическими и иными находятся мотивационные. Хотя человеческий капитал признается главным фактором современного экономического роста [14], в организациях нередко продолжают превалировать инструменты дисциплинарного взыскания, нежели мотивация, основанная на связи результатов труда работника с его вознаграждением.

Каждая организация как юридическое лицо выступает субъектом трудовых отношений со своими работниками. Основой формализации этих отношений является штатное расписание, фиксирующее систему должностных окладов. Коллективный договор и внутренние положения о премировании не являются обязательными и применяются далеко не во всех организациях. Есть основания утверждать, что улучшение мотивации повысит как производительность, так и эффективность труда. В организациях всех форм собственности целесообразно совершенствовать внутренние положения о премировании с тем, чтобы они эффективно стимулировали достижение результатов [10]. Общепризнанным является и то, что стимулами к более эффективному труду служат не только денежное вознаграждение, но и такие факторы, как статус, карьерный рост, признание, награды и др.

В конце 1990-х гг. с целью формирования непосредственной заинтересованности работника в результатах деятельности организации, а также чтобы сохранить трудовые коллективы в экономически трудное время был принят Федеральный закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» [2]. Этот нормативно-правовой акт представлялся довольно демократичным. Он одержит положение о предельном соотношении зарплаты генерального директора и средней зарплаты по предприятию, устанавливает ограничения полномочий руководителей и подотчетность коллективу, а главное – закрепляет принцип «один акционер = один голос» при принятии ключевых решений, что полностью нивелирует преимущество крупных пакетов акций.

Кроме того, согласно закону, организационно-правовая форма «народного предприятия» предполагает, что: работникам должно принадлежать более 75% уставного капитала; один работник не может владеть более 5% акций; при увольнении работник обязан продать акции предприятию, и предприятие обязано их выкупить; ежегодное наделение акциями работников пропорционально зарплате; число работников, не являющихся акционерами, не может превышать 10% от общей численности.

Однако возможно, этот документ был изначально призван послужить лишь как вспомогательный инструмент в целях приватизационных процессов. В нем прописаны требования, при которых «народное предприятие» обязано преобразоваться в коммерческую организацию иной формы либо ликвидироваться. А именно в случаях, если: среднесписочная численность работников менее 51 чел.; если число работников, не являющихся акционерами, превысило 10% от общей численности персонала; если число акционеров превысило 5 тыс.

К настоящему времени несмотря на то, что действие этого закона не прекращено, его практическое применение фактически сошло на нет и сопряжено с серьезными институциональными барьерами. Налоговая система не предоставляет «народным предприятиям» льгот. В России работает множество программ поддержки «классического бизнеса» МСП, но не народных предприятий. Кроме того, применение данного закона влечет множество коллизий, в т.ч. с занижением стоимости выкупа акций при увольнении. Необычная структура и движение акций внутри коллектива могут вызывать подозрения в рамках борьбы с отмыванием денег. Поэтому получить банковский кредит или пройти финансовый контроль для народного предприятия значительно сложнее.

За все время существования рассматриваемого закона в России было создано лишь несколько десятков (по разным оценкам, не более 50–60) народных предприятий, причем их количество постепенно снижалось. Официального публичного реестра по данному закону не ведется, однако, согласно информации из открытых источников, в настоящее время фактически работают лишь единицы таких предприятий.

В отличие от ООО или АО, создание которых не представляет сложности, народное предприятие по 115-ФЗ может быть образовано исключительно путем преобразования действующей коммерческой организации. При этом уже на старте работникам должно принадлежать не менее 49% в уставном капитале. Дополнительные барьеры создают жесткие требования к структуре и управлению, а также ограничение доли сторонних инвесторов (не более 25%), что делает народное предприятие заведомо непривлекательным для частного капитала, т.к. акционеры-инвесторы не могут получить контроль над организацией.

Народное предприятие обладает особым правовым статусом, что принципиально отличает его от классических АО и ООО. Правовое положение которых

детально и непосредственно регламентируется Гражданским кодексом РФ. Некоммерческая организация Российский союз народных предприятий (РСНП) просуществовала лишь с 2000 по 2010 г. Национальный Союз народных и коллективных предприятий (НСНКП), созданный в 2017 г. для поддержки народных предприятий в России, был ликвидирован 1 июня 2026 г.

Государство не проводит активной политики по созданию народных предприятий. Хотя отдельные эксперты (например, академик РАН С.Ю. Глазьев в 2022 г.) предлагали передавать предприятия ушедших иностранных компаний в собственность их российским сотрудникам [6] (трудовым коллективам), превращая их в «народные предприятия». На практике эти идеи не реализуются.

Федеральный закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» - классический пример «спящего закона»: юридически он активен, но его экономическая модель и правовая среда вокруг него (налоги, банковский контроль, судебная практика) не создают стимулов для его широкого применения.

Отметим также и психологическую неготовность основной массы россиян, особенно тех, чья социализация проходила в советской плановой экономике, быть предпринимателями. Их неприязненное отношение к «нуворишам» 1990-х гг., недостаточная финансовая грамотность, недоверие к системе, недоверие к «бумажной» собственности. Владея акциями, работники психологически не чувствуют себя реальными совладельцами (опосредованная собственность не воспринимается как своя). Люди больше ориентируются на стабильность, избегание ответственности (в т.ч. коллективной) за предприятие в целом. Роль совладельца вступила в конфликт с привычной ролью наемного работника. Экономическая логика не должна противоречить человеческой психологии – иначе любая система мотивации обречена на неэффективность.

Народное предприятие является формой «организационной демократии», которая не может функционировать, если у граждан не выработано чувство хозяина на производстве и в обществе.

Обращение к зарубежному опыту (в частности, к моделям ESOP в США и кооперативам Мондрагона в Испании) позволяет глубже понять, какие институциональные условия необходимы для успешной реализации механизмов внутреннего совладения – и почему в России они не сложились.

Мондрагонская кооперативная корпорация (Corporación Mondragon) – федерация кооперативов работников, базирующаяся в Испании – насчитывает уже более 70 лет истории. На сегодняшний день она объединяет более 70 тыс. работников-совладельцев более чем 240 предприятий [18] разных направлений деятельности (промышленность, финансы, розничная торговля, образование). Уверенное воспроизводство модели обеспечивают многомиллиардные обороты, высокие зарплаты, реинвестирование прибыли в социально значимые направления. Голосования проводятся по принципу «один работник = один голос» независимо от доли. Модель базируется также на культуре солидарности, длительном периоде воспитания ответственности (школы и университеты внутри системы).

Еще одна разновидность «народного капитализма» – программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan) в США, функционирует тоже уже порядка 70 лет и продолжает развиваться. На сегодняшний день в программах ESOP в США участвует порядка 15 мил. чел., из которых около 11 мил. являются действующими сотрудниками компаний-участниц. Но это не прямая передача акций, а скорее некий пенсионный план, где работники накапливают акции компании без личных вложений. Работник не покупает акции – они поступают на его счет из прибыли компании. На сегодняшний день ESOP включает более 6 400 организаций в различных сферах деятельности по всей стране [17]. Системная поддержка государства включает в себя налоговые льготы для владельца при продаже бизнеса в ESOP. В 2026 г. Минтруда США упростило контроль за ESOP, признав их зрелым инструментом.

В Японии распространены корпоративные программы, когда компания помогает сотрудникам покупать ее акции, но это не превращает их в совладельцев в том смысле, как в Мондрагоне или в ESOP в США. Это скорее бонусная программа лояльности.

Успешные зарубежные модели (особенно в США и Испании) показывают, что формула успеха – это не только закон, а целый комплекс важных факторов: налоговые стимулы, поддержка государства, долгосрочная культура и понятные механизмы выхода для владельцев бизнеса.

В позднем СССР создание кооперативов на основе объединения ресурсов участниками было законодательно оформлено Законом СССР «О кооперации в СССР» [1] и стало школой первоначального накопления капитала, своего рода полигоном для отработки рыночных механизмов. Однако исполнение этого закона сопровождалось множеством болезненных социально-экономических дисбалансов, и его применение ограничилось временными рамками 1988-1991 гг.

В создании кооперативов и народных предприятий имеется рациональное зерно. Как показывает опыт испанской Мондрагонской корпорации, данные формы собственности способны эффективно сосуществовать с рыночными механизмами, обеспечивая экономическую устойчивость на протяжении десятилетий, хотя и сталкиваются при этом с некоторыми внутренними противоречиями.

Владение штатными работниками уставным капиталом, средствами производства и результатами труда (доходами) формирует особую этику производственного поведения и культуру качества, предполагает преодоление жесткого разделения на «наемных работников», «топ-менеджеров» и «единоличного собственника».

В российском обществе сохраняется неприятие «нуворишей», но составляющие богатого образа жизни привлекают респондентов [7]. Это делает актуальным создание условий, при которых участники производства продукции и услуг на любом организационном уровне сами смогли бы ощущать себя хозяевами процессов, средств производства и результатов труда. Вероятно, что в России назрела необходимость перехода к мотивационно-психологическому управлению, основанному не на принуждении к исполнению формализованных требований, а на осознании причастности к общим производственным и государственным целям через комплексное применение методов материальной, социальной и моральной мотивации.

Таким образом, модели трудовой мотивации исторически и институционально обусловлены. Наряду с формальными параметрами (тип политической системы, экономическая модель) важнейшую роль в трудовой мотивации играют неформальные ограничения – ментальные барьеры, культурные нормы и ценностные установки, сложившиеся в обществе.

Провал попытки передачи работникам реальной собственности в России в 1990-х гг. было бы некорректно объяснять фатальной непреодолимостью ментальных барьеров или апелляцией к тезису о принципиальной невозможности данной модели в силу российской цивилизационной специфики. Согласно классической модели Р. Солоу, уровень производства в экономике и динамика ее развития зависят от трех основных факторов: накопления капитала, труда (количество и качество рабочей силы) и технического прогресса.

Применительно к России 2026 г. отечественный экономист А.А. Аузан констатировал отсутствие доступа к мировым рынкам капитала, дефицит труда и затрудненность доступа к критическим технологиям. Аузан выделил 3 фактора экономического роста, которые в большей степени поддаются контролю, чем «классические»: человеческий потенциал, институты, а также культуру ценностей и поведенческие установки [3].

Существующие сложности вполне преодолимы, чему могут способствовать: более внимательное отношение к человеческим ресурсам [4], их постоянное интеллектуальное развитие [12], формирование условий для саморегулирования [5], разработка мер государственной поддержки [15] со стороны федеральных и региональных властей [9]. Это позволит повысить устойчивость организаций [8] как с государственным [13], так и частным участием, что положительно отразится на экономике регионов и страны в целом.

Литература

1. Закон СССР «О кооперации в СССР» от 26.05.1988 № 8998-XI [Электронный ресурс]. - Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.06.2026).
2. Федеральный закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» от 19.07.1998 № 115-ФЗ [Электронный ресурс]. - Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.06.2026).
3. Аузан назвал три основных фактора экономического роста // РБК. - 15.05.2026 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/15/05/2026/6a06a5249a79473e9ab44387?from=main_lines_8 (дата обращения: 10.06.2026).
4. Ваславский Я.И., Ваславская И.Ю., Щербакова Н.С., Занина А.А. Анализ человеческих ресурсов в системе стратегического управления организацией // Экономическое развитие России. - 2025. - № 9. - С. 41-45.
5. Вечернин Д.С., Поздняков К.К. Институт саморегулирования как инструмент повышения эффективности управления государственной собственностью. Современное состояние и перспективы правового регулирования // Государственная служба и кадры. - 2019. - № 4. - С. 99-103.
6. Глазьев предложил передавать предприятия ушедших компаний сотрудникам // РБК. – 03.04.2022 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.rbc.ru/economics/03/04/2022/62490f249a794764e113f877 (дата обращения: 10.06.2026).
7. Мещерякова Н.Н., Крыштановская О.В. Восприятие богатства в России: стереотипы и реальность // Социологическая наука и социальная практика. - 2025. - № 2. - С. 28-44.
8. Мун В.Г., Яковлев А.Ю., Соколицына Н.А., Поярков И.В., Ваславский Я.И. Оценка финансовой устойчивости корпоративного сектора: эмпирический анализ на основе модифицированной модели Альтмана // Фундаментальная и прикладная математика. - 2026. - № 3. - С. 13-18.
9. Петрина О.А., Зубков Д.А. Анализ современных мер поддержки промышленности в городе Москве: тенденции и развитие // Муниципальная академия. - 2024. - № 1. - С. 95-101.
10. Роков А.И., Дубаневич Л.И., Самрат Р. Повышение экономической эффективности труда за счет изменения системы оплаты // E-Scio. - № 9. - 2021. - С. 53-62.

11. Семенова Д.М., Кудрявцев С.А. ESG в политическом дискурсе современной России: ключевые риски // Вестник Пермского университета. Политология. - 2023. - № 2. - С. 39-47.
12. Серегин А.В., Хмельченко Е.Г., Черкасова М.А. Роль интеллектуальной элиты человечества в генезисе государства и права // Вестник Академии права и управления. - 2025. - № 4. - С. 90-93.
13. Смотрицкая И.И., Фролова Н.Д. Методологические подходы к измерению и оценке качества управления в российских публичных компаниях // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. - 2023. - № 3. - С. 60-81.
14. Уринсон Я.М. Экономика и государство. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 160 с.
15. Черных С.И. Методы «мягкой силы» в политике и экономике // Общество и экономика. - 2023. - № 1. - С. 27-36.
16. Labour Productivity Growth // CEIC Data [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ceicdata.com/zh-hans/indicator/labour-productivity-growth (дата обращения: 10.06.2026).
17. National ESOP database – 2026 // National center for employee ownership [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nceo.org/research/data/national-esop-database (дата обращения: 10.06.2026).
18. The Mondragon Corporation in brief // Mondragon Corporation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/docs/MONDRAGON-media-kit-EN.pdf#1#1 (дата обращения: 10.06.2026).

The impact of the regional economy ownership structure on employee work motivation and organizational performance

Yakovlev A.Y., Kudryavtsev S.A.
All-Russian State University of Justice (RPA of the Ministry of Justice of Russia)

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This paper examines the factors influencing the motivational component of labor, which, in turn, affects the financial and operational results of organizations. Employee motivation is influenced by ownership structure, which characterized by regional specificities.

Key words: regional economy, regional economy structure, forms of ownership, work motivation, organizational performance results.

References

1. Law of the USSR «On Cooperation in the USSR» dated 26.05.1988 № 8998-XI [Electronic resource]. - Accessed via the «ConsultantPlus» legal reference system (date of access: 10.06.2026).
2. Federal Law «On the Specifics of the Legal Status of Joint-Stock Companies of Employees (People's Enterprises)» dated 19.07.1998 № 115-FZ [Electronic resource]. - Accessed via the «ConsultantPlus» legal reference system (date of access: 10.06.2026).
3. Auzan identified three key factors of economic growth // RBC. - 15.05.2026 [Electronic resource]. - Access mode: https://www.rbc.ru/economics/15/05/2026/6a06a5249a79473e9ab44387?from=main_lines_8 (date of access: 10.06.2026).
4. Vaslavsky Y.I., Vaslavskaya I.Yu., Shcherbakova N.S., Zanina A.A. Analysis of human resources within the organizational strategic management system // Economic Development of Russia. - 2025. - № 9. - P. 41–45.
5. Vechernin D.S., Pozdnyakov K.K. Institute of Self-Regulation as a tool for improving the efficiency of state property management. Current state and prospects of legal regulation // Public service and personnel. - 2019. - № 4. - P. 99-103.
6. Glazyev proposed transferring the facilities of companies that have left the market to their employees // RBC. - 03.04.2022 [Electronic resource]. - Access mode: https://www.rbc.ru/economics/03/04/2022/62490f249a794764e113f877 (date of access: 10.06.2026).
7. Meshcheryakova N.N., Kryshtanovskaya O.V. Perception of wealth in Russia: stereotypes and reality // Sociological Science and Social Practice. - 2025. - № 2. - P. 28-44.
8. Mun V.G., Yakovlev A.Y., Sokolitsyna N.A., Poyarkov I.V., Vaslavsky Y.I. Assessment of the financial stability of the corporate sector: an empirical analysis based on a modified Altman model // Fundamental and Applied Mathematics. - 2026. - № 3. - P. 13-18.
9. Petrina O.A., Zubkov D.A. Analysis of modern measures of industry support in the city of Moscow: trends and development // Municipal Academy. - 2024. - № 1. - P. 95-101.
10. Rokov A.I., Dubanevich L.I., Samrat R. Improving economic labor efficiency through changes to the remuneration system // E-Scio. - № 9. - 2021. - P. 53-62.
11. Semenova D.M., Kudryavtsev S.A. ESG in the political discourse of modern Russia: key risks // Vestnik Perm University. Political science. - 2023. - № 2. - P. 39-47.
12. Seregin A. V., Khmelchenko E. G., Cherkasova M. A. The role of the intellectual elite of humanity in the genesis of state and law // Journal of the Academy of Law and Administration. - 2025. - № 4. - P. 90-93.
13. Smotritskaya I.I., Frolova N.D. Methodological approaches to the measurement and evaluation of management quality in Russian public companies // STAGE: economic theory, analysis, practice. - 2023. - № 3. - P. 60-81.
14. Urinson Y.M. The Economy and the State. - Moscow: HSE Publishing House, 2021. – 160 p.
15. Chernih S.I. Methods of «soft power» in politics and economy // Society and economy. - 2023. - № 1. - P. 27-36.
16. Labour Productivity Growth // CEIC Data [Electronic resource]. - Access mode: https://www.ceicdata.com/zh-hans/indicator/labour-productivity-growth (date of access: 10.06.2026).
17. National ESOP database - 2026 // National center for employee ownership [Electronic resource]. - Access mode: https://www.nceo.org/research/data/national-esop-database (date of access: 10.06.2026).
18. The Mondragon Corporation in brief // Mondragon Corporation [Electronic resource]. - Access mode: https://www.mondragon-corporation.com/wp-content/uploads/docs/MONDRAGON-media-kit-EN.pdf#1#1 (date of access: 10.06.2026).