

УДК 004.738.5:339.138

**ЦИФРОВОЕ КОЧЕВНИЧЕСТВО КАК ВЫЗОВ КОРПОРАТИВНОМУ
МЕНЕДЖМЕНТУ: КЕЙСЫ СТРАН БАЛТИИ И ТАИЛАНДА**

А.Н. Петухова

О.С. Гуменова, старший преподаватель

**Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С.П. Королева**

Цифровые кочевники – это люди, сознательно выбирающие образ жизни, который позволяет им работать удаленно и регулярно переезжать с места на место. Это стало возможным благодаря развитию высокоскоростного интернета, доступности облачных сервисов и растущему числу компаний, которые поддерживают удаленный формат работы. По состоянию на 2024 год в мире

насчитывается около 35 млн человек, которых можно отнести к цифровым кочевникам. Данное явление выходит за рамки еще одного формата трудовой деятельности – это еще и заметный культурный сдвиг современности. Возникло оно во многом благодаря технологиям: повсеместному доступу к сети и широкому распространению инструментов для удаленного общения – видеочатов, мессенджеров, платформ для совместной работы. Ноутбук и телефон стали передвижным офисом, который разорвал привычную цепочку. Раньше рабочее место привязывалось к географии, теперь эта связь исчезла.

И тут же обнаруживается противоречие. Компании как были, так и остались привязанными к конкретным территориям, а их сотрудники все чаще работают без какой-либо географической фиксации. Результат – разрыв: официальная структура организации и реальная повседневная практика перестают соответствовать друг другу.

Теоретическая основа: размывание границ фирмы

Согласно классической теории фирмы Рональда Коуза, организация нужна в первую очередь для того, чтобы снижать транзакционные издержки [1]. Но цифровизация поменяла саму природу этих издержек. Коммуникация стала заметно дешевле, а контроль – наоборот, более дорогим и сложным делом. В такой ситуации сотрудник превращается в «гибридную» фигуру. Формально он остается частью организации, но действует автономно и не привязан к конкретному месту. Это сближает его с участниками сетевых структур, которые описывал Мануэль Кастельс [2]. Организация постепенно перестает быть «местом» – она становится сетью взаимодействий. Но право, налоги и регулирование по-прежнему мыслят территориальными категориями. Отсюда и возникает устойчивое институциональное напряжение.

Балтийские страны: формализация мобильности

Эстония оказалась в числе первых государств, которые попытались встроить цифровое кочевничество в правовое поле – через Digital Nomad Visa и e Residency [10]. Более ста тысяч человек получили возможность регистрировать компании, физически не находясь в стране. Но масштаб внедрения, по факту, остаётся скромным. Требования к доходу и административные условия заметно снижают доступность программы. А это, в свою очередь, подтверждает общий вывод исследований: формализация мобильности почти всегда отстает от реальных практик цифровых работников [15]. Для корпоративного менеджмента балтийский пример важен по другой причине. Он показывает, что юридическая прописка компании в одной стране больше не гарантирует территориальной определенности самой работы. Команды оказываются распределенными сразу по нескольким юрисдикциям, и это уже не исключение, а норма.

Таиланд: неформальная институционализация

В Таиланде цифровое кочевничество складывается иначе – через живую практику, а не через формальное регулирование. Чиангмай и Бангкок стали одними из крупнейших мировых центров для мобильных работников. Причем у большинства из них нет никакого специального правового статуса. До пандемии в одном только Чиангмае одновременно находились десятки тысяч кочевников.

Большинство пользуется обычными туристическими визами, и это образует устойчивую «серую зону»: экономическая практика уже есть, а правового оформления – нет. Государство пыталось внедрить долгосрочные визы, но кардинально ситуацию это не изменило. Требования оказались заточены на высокодоходные группы и не совпали со структурой реального спроса [11]. В итоге складывается модель, при которой экономика адаптируется заметно быстрее, чем институты. Развиваются коворкинги, сервисы и арендная инфраструктура, ориентированные на мобильных работников, несмотря на правовую неопределенность [14].

Управление распределенными командами

Цифровое кочевничество высвечивает главный недостаток традиционного контроля – тот, что построен на наблюдаемости. Менеджер уже не может опираться на физическое присутствие сотрудника как на показатель того, что работа идет. Исследование Microsoft фиксирует здесь серьезный разрыв: руководители и сами работники по-разному оценивают продуктивность [5]. И это не просто расхождение во мнениях. Это симптом кризиса привычной модели контроля, которая перестает работать в мобильной среде.

В ответ компании переходят к асинхронной организации труда. Фиксируются задачи, результаты и процессы – а не время, проведенное на месте. Исследования подтверждают: именно такие

модели лучше всего подходят для распределённой занятости и для работы с цифровыми кочевниками [16]. Получается, что кочевничество не разрушает организацию как таковую. Оно просто делает видимыми те её слабые места, которые уже существовали раньше.

Управляемая неопределённость

Один из главных рисков – налоговые и правовые последствия, которые возникают при транс-национальной работе. Если сотрудник подолгу находится в другой стране, он может незаметно для компании сменить налоговое резидентство. А это уже прямые риски для работодателя [6]. Но, несмотря на это, большинство компаний не отслеживает, где именно находятся их сотрудники. По данным Deel, значительная часть удалённых работников трудится из стран, которых нет в их же контрактах [4]. Так на практике складывается модель, которую можно назвать управляемой неопределённостью. Компании в целом осознают риски, но не устраняют их полностью – потому что полное устранение ударило бы по гибкости и заметно увеличило издержки. И в условиях глобального рынка труда такая стратегия становится всё более распространённой [17].

Сравнение кейсов

Балтийский и тайский подходы – это, по сути, два полюса в реакции на цифровое кочевничество. В первом случае государство пытается всё институционализировать и взять под формальный контроль. Во втором – допускает развитие практики, но без полноценного регулирования. И что интересно: оба подхода оказываются частично неэффективными, только по-разному. Формализация режет гибкость. Неформальность плодит неопределённость. И в том, и в другом варианте компаниям в итоге приходится самим адаптироваться к новым условиям – без особой помощи со стороны государства.

Заключение. Цифровое кочевничество – это не просто частный феномен, а отражение более глубокой трансформации самого характера труда. Организация постепенно утрачивает жёсткую привязку к территории и превращается в распределённую сеть взаимодействий. Но институциональная среда по-прежнему мыслит территориальными категориями. Отсюда – устойчивый разрыв между тем, как люди реально работают, и тем, что прописано в формальных правилах. В таких условиях корпоративный менеджмент вынужденно переходит к модели гибкого управления неопределённостью. Контроль уже не работает в прежнем объёме – его частично заменяют доверие и метрики, ориентированные на результат. Так что цифровое кочевничество стоит рассматривать не как временный тренд, а как индикатор фундаментальной перестройки глобальной системы занятости.

Список использованных источников

1. Coase R. The Nature of the Firm // *Economica*. - 1937. - Vol. 4, No. 16. - P. 386- 405.
2. Castells M. The Rise of the Network Society. - 2nd ed. - Oxford: Wiley Blackwell, 2010. - 597 p.
3. MBO Partners. Digital Nomads Report 2024 [Электронный ресурс].
4. Deel. State of Global Hiring Report 2023 [Электронный ресурс].
5. Microsoft. Work Trend Index 2022 [Электронный ресурс].
6. OECD. Tax Challenges Arising from Digitalisation : Economic Impact Assessment. – Paris : OECD Publishing, 2021.
7. Nash C., Jarrahi M. H., Sutherland W., Phillips G. Digital Nomads Beyond the Buzzword // *Journal of Organizational Change Management*. – 2018. – Vol. 31, No. 2.
8. Reichenberger I. Digital Nomads – A Quest for Holistic Freedom // *Annals of Leisure Research*. - 2018. - Vol. 21, No. 1.
9. Thompson B. Y. The Digital Nomad Lifestyle // *Work, Employment and Society*. - 2019. - Vol. 33, No. 4.
10. Government of Estonia. Digital Nomad Visa [Электронный ресурс].
11. Thailand Board of Investment. Long-Term Resident Visa Progress Report [Электронный ресурс].
12. Başaran A. Digital Nomads: The New Frontier of Work in the Digital Age // *Sustainability*. - 2025. - Vol. 17, No. 5.
13. Breaking out! A Netnography Study on Digital Nomads // *Technology in Society*. - 2024.
14. Bozzi A. Digital Nomadism from the Perspective of Mobilities // *European Transport Research Review*. – 2024.

15. Working from Anywhere? Approaches to Attract Digital Nomads // Annals of Tourism Research. - 2023.
16. Bahri M. T. Evidence of the Digital Nomad Phenomenon // Heliyon. – 2024.
17. Xiao Y., Lutz C. Wayfarers in Cyberspace: Digital Nomads // Journal of Travel Research. - 2025.