

DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-1-62-72  
 УДК 334(045)  
 JEL M10, M14

## Архитектура трудовых отношений в социально-экономических экосистемах\*

Р.И. Хабибуллин

Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

В статье представлен концептуальный подход к формированию и развитию трудовых отношений в условиях социально-экономических систем. Автор показывает, что экосистемы как интегрированные организационно-экономические структуры, функционирование которых характеризуется развитыми внутриотраслевыми и межотраслевыми кооперационными связями, состоят преимущественно из интеллектуальных фирм. В этой связи управление экосистемой должно осуществляться не директивными методами, как в традиционных бизнес-структурах, а на базе принципов партисипативного менеджмента и самоуправления, что влияет и на специфику управления человеческими ресурсами. Сформулированы первоочередные управленческие задачи в области развития интеллектуального потенциала работников экосистем, а также методы повышения лояльности и вовлеченности персонала. Выделены проблемы трудовых отношений, возникающие в условиях экосистемной занятости.

**Ключевые слова:** экосистема; системная экономическая теория; трудовые отношения; цифровизация; мезоэкономика; интеллект фирмы; самоуправление работников; партисипативный менеджмент

**Для цитирования:** Хабибуллин Р.И. Архитектура трудовых отношений в социально-экономических экосистемах. *Мир новой экономики*. 2022;16(1):62-72. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-1-62-72

### ORIGINAL PAPER

## The Architecture of Labour Relations in Socio-Economic Ecosystems\*\*

R.I. Khabibullin

Central Institute of Economics and Mathematics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

### ABSTRACT

The article presents a conceptual approach to the formation and development of labour relations in the context of socio-economic systems. The author shows that ecosystems as integrated organizational and economic structures, which developed intra-industry and inter-industry cooperative ties characterize functioning, consisting mainly of intelligent firms. In this regard, ecosystem management should be carried out not by directive methods, as in traditional business structures, but based on participatory governance and self-government principles, which also affects the specifics of human resource management. The author formulated the top-priority management tasks in the field of increasing the intellectual potential of ecosystem workers and methods for increasing the loyalty and involvement of personnel and highlighted the problems of labour relations arising in the conditions of ecosystem employment.

**Keywords:** ecosystem; systems economic theory; labour relations; digitalization; meso-economics; firm intelligence; employee self-management; participatory management

**For citation:** Khabibullin R.I. The architecture of labour relations in socio-economic ecosystems. *The World of the New Economy*. 2022;16(1):62-72. DOI: 10.26794/2220-6469-2022-16-1-62-72

\* Статья выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научного проекта № 19-18-00335.

\*\* The Russian Science Foundation financially supported the article within the framework of the scientific project No. 19-18-00335.



## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы активно развиваются такие интегрированные формы хозяйственной деятельности, как социально-экономические экосистемы, формирующие целостные технологические среды обитания взаимодействующих между собой организаций. Это стало возможным благодаря широкой цифровизации различных аспектов производства и экономики, а также влиянию цифровых технологий на все сферы жизни общества. Одной из ключевых характеристик экосистемы как формы организации производства является использование технологий, обуславливающих изменение не только сегментов рынка, в которых компании исторически функционировали, но и областей экономики, которые находятся за пределами этих секторов [1]. Однако следует учесть, что результативность цифровизации зависит от исходной готовности компаний к вводу таких технологий [2].

Экосистемная модель бизнеса появилась в процессе цифровизации экономики в результате поиска новых моделей хозяйствования, основанных на анализе больших данных и использовании искусственного интеллекта. К экосистемной модели перешли как многие традиционные компании в процессе цифровой трансформации, так и технологические стартапы. Подавляющее большинство бигтех-компаний также пошло по этому пути развития, построив вокруг себя глобальные экосистемы продуктов и услуг. Сегодня китайские и американские компании достигли существенного прогресса в построении экосистем. Среди них такие ведущие технологические гиганты, как Alibaba, Tencent, Facebook, Google, Amazon, Apple и др. Среди российских экосистемных компаний можно выделить Сбер, Тинькофф, Mail.ru Group, Яндекс, МТС и др.

По оценке экспертов McKinsey, к 2025 г. на социально-экономические экосистемы будет приходиться около 30% от глобального ВВП [3]. Подобные экосистемы будут основаны на 12 фундаментальных потребностях населения и бизнеса: в мобильности, жилье, здравоохранении, образовании, цифровом контенте, государственных услугах, путешествиях, благосостоянии и обеспечении безопасности, глобальных корпоративных услугах (транспортных транснациональных услугах), B2B услугах (юридических и бухгалтерских услугах), B2B маркетплейсах (приобретении оборудования), B2C маркетплейсах (логистике, потребительских товарах). Соответственно, процесс цифровизации трансформирует и бизнес-среду, создавая широкие возможности

для интеграции хозяйствующих субъектов в виде экосистем.

Собственно говоря, термин «экосистема» заимствован из биологии, где он определяется как среда обитания, в которой организмы объединены между собой устойчивой системой связей. Префикс «эко-» описывает среду организации, а «система» — совокупность связанных частей, функционирующих как единое целое. Суть социально-экономической экосистемы заключается в особенностях взаимодействия ее элементов [4]. Мы будем опираться на положения системной экономической теории Г.Б. Клейнера, рассматривающего социально-экономическую экосистему как «пространственно локализованный комплекс неконтролируемых иерархически организованных, бизнес-процессов, инновационных проектов и инфраструктурных систем, взаимодействующих между собой в ходе создания и обращения материальных и символических благ и ценностей, способный к длительному самостоятельному функционированию за счет кругооборота указанных благ и систем» [5].

Цель данной работы — определить концептуальный базис трудовых отношений, формирующихся в социально-экономических экосистемах.

Гипотеза исследования заключается в том, что под влиянием цифровизации происходит трансформация трудовых отношений в самих экосистемах, которая заключается в развитии интеллектуальных фирм с особой партисипативной культурой управления.

Новизна работы состоит в том, что в ней впервые рассматриваются трудовые отношения в контексте развития экосистем с позиции теории интеллектуальной фирмы.

## ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В последнее время феномен социально-экономической экосистемы получает все большее развитие, что актуализует проблему теоретического обоснования экосистемной концепции, а также выдвижения на первый план «экосистемного менеджмента» [6].

М. Янсити и Р. Ливайн определяют экосистемы как «свободные сети поставщиков, дистрибьюторов, аутсорсинговых компаний, производителей сопутствующих продуктов и услуг, поставщиков технологий и множества других организаций, которые влияют на создание и реализацию собственных предложений компании» [7].

О. Вальдес-де-Леон предлагает определять экосистемы как «сети взаимодействующих организаций, которые имеют цифровую связь и модульную структуру и влияют на предложения друг друга» [8].

Экосистема как объект экономико-управленческих исследований состоит из экзогенно заданных компонентов окружающей среды и агентов (акторов), которые эндогенно действуют совместно как система, получая выгоды от взаимосвязи [9]. Данный подход представлен, например, в одной из недавних работ китайских экономистов, описывающих экосистему промышленного производства Китая как интеграцию промышленного предпринимательства, промышленной инженерии и промышленной экологии [10].

Хотя исследования по экосистемам только набирают обороты, но в экономической литературе можно выделить несколько эмпирических работ, показывающих, как экосистемы способствуют развитию предпринимательства и мезоэкономики. Согласно этим исследованиям фирмы, входящие в экосистемы, являются более инновационными и более технологически диверсифицированными, чем традиционные формы хозяйствования [11]. Экосистемы выступают важнейшим инструментом для создания устойчивой экономики, основанной на предпринимательских инновациях.

Особенностью экосистемного подхода является его мезоэкономический акцент на том, как экосистемы способны охватывать широкий круг организаций и институциональных факторов, имеющих значение в исследованиях о предпринимательстве на местном, региональном и, возможно, даже национальном уровне [12]. В этом контексте экосистема определяется как «набор взаимозависимых действующих лиц и факторов, скоординированных таким образом, что они обеспечивают продуктивное предпринимательство на определенной территории» [4].

В статье [13] авторы утверждают, что любая социально-экономическая экосистема в значительной степени состоит из субъектов экосистемы знаний и субъектов бизнес-экосистемы, при этом государство выступает в роли посредника. Субъекты экосистемы знаний представлены университетами и исследовательскими организациями и играют центральную роль в развитии человеческого капитала и технологических инноваций. Субъекты бизнес-экосистемы представлены как крупными, так и мелкими устоявшимися фирмами, которые используют знания и инновации в промышленных и коммерческих целях.

## СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

Особый интерес представляют специфические управленческие отношения, возникающие в социально-экономической экосистеме. Своеобразие данных управленческих отношений, определяемое как особой ролью экосистем крупного интегрированного бизнеса в экономике, так и сложностью консолидированного объектно-субъектного взаимодействия в регулировании совместной деятельности, связано с рядом следующих обстоятельств:

- особой близостью социально-экономических экосистем к макроуровню экономики и институтам гражданского общества, которая определяется крупными масштабами экосистемного бизнеса, его стратегической ролью субъекта на рынке труда;
- появлением особых, присущих только экосистемному объединению, управленческих задач, функций и работ, связанных с консолидацией информационных, финансовых и материальных потоков между предприятиями — участниками скоординированной совместной деятельности; формированием миссии экосистемы, бренда, стандартов функционирования в рамках единой экосистемной структуры; оценкой и наращиванием синергизма взаимодействия различных акторов;
- необходимостью учета факторов междисциплинарности и межрегиональности в принятии и реализации решений, как следствие — принадлежности участников экосистемы к разнообразным отраслевым сферам и территориальным образованиям. Отсюда — особо высокие требования к компетентности персонала экосистемы, организации деятельности корпоративного координирующего центра в контексте разнообразия структуры и методов взаимодействия, способности интеграции множества организационно-управленческих культур;
- высокой степенью экономической и социальной ответственности экосистемы, которая связана с участием в крупномасштабных бизнес-проектах, генерированием инноваций, нередко затрагивающих интересы национальной экономической безопасности, а также с обеспечением эффективной занятости миллионов людей.

Как мы видим, такие интегрированные структуры, как социально-экономические экосистемы, обладают особой спецификой всех элементов системы корпоративного управления [14]. Данная интеграционная специфика накладывается как на индивидуальные характеристики управленческой деятельности в кор-

поративных объединениях, так и на коллективное экономическое поведение участников экосистемы. Выполняя, в силу масштабности бизнеса, мезо-экономическую роль, социально-экономические экосистемы как интегрированные корпоративные структуры формируют межотраслевую идентичность, обладающую общими корпоративными интересами и ценностями. В этом плане нельзя не согласиться с А.А. Кобылко, утверждающим, что экосистемные компании представляют собой межотраслевые структуры [15]. Другими словами, экосистемы — это интегрированные организационно-экономические структуры, функционирование которых характеризуется развитыми внутриотраслевыми и межотраслевыми кооперационными связями.

С усложнением бизнес-моделей и социально-экономической среды в целом все отчетливее становится видна значимость вопросов эффективного управления персоналом в формировании конкурентоспособности и конкурентоустойчивости хозяйствующих субъектов. Качественные и количественные характеристики человеческого капитала в социально-экономических экосистемах напрямую влияют на все ключевые финансово-экономические показатели их деятельности. В работе [16] говорится о функционировании экосистемы за счет модульности структуры, обеспечивающей взаимодействие ее элементов и выработку «коллективных» решений.

В последние десятилетия в экономической науке и практике не снижается интерес к исследованию и изучению новых систем управления трудом, процессов организации системы профессионального образования, факторов развития и формирования ключевых компетенций и условий воспроизводства человеческого капитала, особенностей реализации социально-трудовых отношений в новых экономических условиях. В эпоху становления экосистем трансформируются и стили управления, и подходы к управлению трудом, и трудовые отношения в целом.

Авторы монографии «Экосистемы в пространстве новой экономики» [17] выделяют следующие принципы управления трудом в экосистемах:

- 1) иерархия более плоская, впоследствии исчезает;
- 2) переоценка целей управления происходит в соответствии с новыми задачами, технологиями, новациями;
- 3) идет постоянная адаптация к новым изменениям;
- 4) управление трудовой деятельностью осуществляется по проектам, гибко, с учетом индивидуальных задач;

5) возрастает роль творчества;

6) усиливается институт самоуправления.

Таким образом, возрастает значение развития когнитивных технологий, систем управления знаниями, доступных образовательных траекторий в цифровой экономике, поиска наиболее эффективных и действенных персонал-технологий, влияющих на управление трудом в современных условиях для смягчения происходящих трансформационных процессов в социально-экономических экосистемах.

Надо отметить, что эффективность деятельности экосистемы во многом зависит от того, насколько внутри нее удастся поддерживать социальный диалог как конструктивный способ интеграции личных целей сотрудников в общие цели организации. Постоянное участие сотрудников в социальном диалоге выгодно для экосистемы, поскольку способствует становлению благоприятного морально-психологического климата, генерации инноваций, формированию доверия между участниками и, как следствие, — достижению высоких экономических показателей функционирования социально-экономической экосистемы.

Ряд исследователей отмечают одно из ключевых отличий менеджмента экосистемы от менеджмента предприятия — управление ею не может осуществляться директивно. Полноценная, зрелая экосистема не должна характеризоваться иерархической системой управления. В настоящее время происходит трансформация и самих социально-трудовых отношений под влиянием цифровизации экономики. Внедрение цифровых технологий, развитие экосистем приводит не только к модернизации технологии производства, но и к изменению корпоративной культуры, менталитета сотрудников и, как следствие, практик управления персоналом [18].

### **КОЛЛЕКТИВНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И САМОУПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКОВ В СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКОСИСТЕМЕ**

Одним из существенных факторов, определяющих развитие экосистем, является компетентность и профессионализм работников. В стратегической перспективе оценка формирования интеллектуального капитала фирмы предполагает совершенствование системы мотивации и стимулирования деятельности работников и целенаправленное управление развитием трудового коллектива. Исследования позволили проследить зависимость финансовых параметров деятельности компаний

от рабочей среды, поведения сотрудников и их отношения к делу [19].

Наиболее успешными экосистемами являются те, которые объединяют образованных и высокоинтеллектуальных работников, являющихся не просто наемными работниками, а полноценными субъектами принятия решений.

Эволюция становления и развития социально-экономических экосистем показывает, что их ландшафт формируется под влиянием входящих в них интеллектуальных фирм. Одной из базовых характеристик таких фирм является *интеллект работников*. В сумме он и формирует то, что можно обозначить как *коллективный интеллект*, который способен повысить производительность и эффективность функционирования экосистем. В результате исследований коллективного интеллекта были обнаружены доказательства, имеющие значение и для развития экосистем в целом. Они сводятся к тому, что коллективный интеллект оказывался выше, чем средний интеллект участников и максимальный интеллект членов группы. Это говорит о том, что коллективный интеллект имеет самостоятельное значение для функционирования социально-экономической экосистемы. Следовательно, создание благоприятных условий для интеллектуального труда выступает важной характеристикой развития современных экосистемных компаний.

Поскольку экосистемы состоят преимущественно из интеллектуальных фирм, то и управление ими должно осуществляться не директивными методами, как в традиционных бизнес-структурах, а на базе принципов партисипативного менеджмента. Интеллектуальная фирма представляет собой организацию, где основа деятельности — творчество участников, т.е. целью ее существования является использование интеллекта [20]. Функционирование интеллектуальной фирмы предполагает демократическую модель управления и реализацию принципа самоуправления. Партисипативный менеджмент расширяет поле создания и хозяйственной деятельности таких фирм, составляющих ядро современных социально-экономических экосистем.

Интеллект требует весьма гибкой работы и особой мотивации, что сказывается на организационной структуре управления и отношениях между работниками экосистемы. Применительно к деятельности интеллектуальных фирм, составляющих основу экосистем, в числе первоочередных управленческих задач в области повышения интеллектуального потенциала работников можно выделить следующие:

1. Развитие компетентности трудового коллектива на основе инновационного подхода к разработке содержания подготовки специалистов с целью создания базовых и профессиональных компетенций, навыков самоуправления и формирования партисипативной корпоративной культуры в условиях интеллектуальной экономики.

2. Формирование с целью активизации инновационной деятельности эффективных проектных команд.

3. Раскрытие интеллектуального потенциала различных категорий сотрудников экосистемы путем создания механизма мотивации, наилучшим образом учитывающего заинтересованность сотрудников, их личностные качества и интересы.

Результаты исследований показывают, что конфликтные трудовые отношения между рабочими и менеджментом компании отрицательно влияют на инновационную эффективность и снижают интеллект фирмы, в то время как *кооперативные отношения*, основанные на самоуправлении и доверии между участниками, способствуют генерации инноваций внутри экосистемы [21].

В этой связи возрастает актуальность проблемы вовлеченности работников. О взаимосвязи роста доходов компаний и вовлеченности персонала свидетельствуют результаты исследований, проведенных консалтинговой компанией Tower's Perrin. Как оказалось, только 20% из 90 000 сотрудников в 18 странах мира чувствовали полную вовлеченность в рабочий процесс, выходя за рамки возложенных на них функций и обязательств, чему способствовали осознание значимости выполняемой работы и преданность делу [21]. При этом компании с наиболее вовлеченным персоналом показали 19%-ное увеличение доходов и 28%-ный рост прибыли в расчете на акцию. Компании с наименее высоким показателем вовлеченности продемонстрировали 32%-ное снижение доходов, а прибыль на акцию упала на 11%.

По результатам исследований, проведенных Worldatwork, значимое влияние на вовлеченность оказывают следующие факторы [22]:

1. Применение справедливого вознаграждения как материального (на основе измерения KPI), так и нематериального (признание заслуг).

2. Наличие возможности карьерного и профессионального роста.

3. Применение льгот по типу «шведского стола», т.е. возможность выбрать те или иные льготы для сотрудника.



4. Индивидуальный подход, возможность заниматься интересным проектом. Так, в экосистеме Google проектировщикам специально выделяют 20% времени на разработку собственных проектов, вызывающих наибольший интерес.

5. Ежегодные встречи операционного директора (COO, Chief Operating Officer) с каждым высокорезультативным сотрудником для обсуждения его ожиданий, касающихся вариантов вознаграждения. Кроме финансовых, обсуждаются также другие ценности сотрудника (например, гибкий рабочий график).

6. Создание кросс-функциональных команд результативных сотрудников экосистемы.

Все вышеперечисленные факторы косвенно влияют на положение работника в социально-экономической экосистеме. На наш взгляд, наиболее действенным механизмом вовлеченности трудового коллектива может служить финансовое участие работников, разные формы которого уже сегодня реализуются на практике на основе как специальной формы юридического лица или специального правового режима, так и положений общего корпоративного и хозяйственного права. Тема финансового участия работников экосистемы находится в русле основных тенденций развития теории фирмы и практики управления организациями. К тому же, широкое развитие партисипативных систем управления, основанных на таких ценностях, как солидарность, взаимодоверие и вовлеченность, со временем положительно сказывается и на обществе в целом.

Принцип финансового участия работников, основанный на соображениях экономической демократии, подразумевает, прежде всего, обеспечение работников, дополнительно к фиксированной заработной плате, переменной частью дохода, непосредственно связанной с прибылью.

Различают следующие формы финансового участия работников [23]:

- участие в прибыли (денежное и акционерное, текущее и отсроченное);
- акционерная (долевая) собственность отдельных работников (включая опционы);
- коллективные схемы управления собственностью, например план создания акционерной (долевой) собственности работников (ESOP), основанные на акциях или долях в капитале компании; на уровне экосистемы возможен вариант комбинации сберегательного плана и паевого инвестиционного фонда.

Примером реализации партисипативных практик управления в российских условиях является

экосистема «Сбер», в рамках которой пять офисов банка в подмосковной Балашихе трансформировали трудовые отношения на базе самоуправления работников, или концепции «бирюзового управления» [24].

Развитие социально-экономических экосистем, состоящих из интеллектуальных фирм с демократической системой хозяйствования, ведет к доминированию «плоских» организационных структур в бизнес-практике, самоуправляемых (Agile) команд и так называемых «бирюзовых организаций». По сути, как справедливо отмечают Д.В. Кузин и И.П. Пономарёв, речь идет об «исчезновении менеджеров в традиционном понимании, но с сохранением функции управления» [25].

### «ЭКОСИСТЕМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»: ОПЛАТА ТРУДА РАБОТНИКОВ

В условиях «экосистемного менеджмента» актуальным становится вопрос персонификации систем вознаграждения работников экосистемы в контексте их индивидуальных достижений, KPI, формирования инструментов, направленных на управление и развитие определенных компетенций в рамках выполнения конкретных видов работ и проектов. Сегодня в повестке обсуждения профессиональных форумов стоят вопросы, связанные с внешним и внутренним HR-брендом экосистемы, влиянием программ лояльности и вовлеченности на эффективность труда, созданием концептуально новых программ здоровья и благополучия сотрудников в корреляции с показателями производительности труда. При этом процессы цифровизации сопровождают все вопросы обсуждения в области управления человеческими ресурсами, так как цифровизация и технологизация меняют подход к компетенциям персонала экосистемы, организации и нормированию труда.

Что касается систем оплаты труда работников социально-экономических экосистем, то, на наш взгляд, наиболее оптимальной будет комбинация двух методик — премирование на основе KPI (Key Performance Indicator) и грейдинг (грейдинг). Под KPI («ключевые показатели исполнения») понимается система финансовых и нефинансовых показателей, которые являются индикаторами результативности выполнения стратегических целей организации, позволяющая осуществлять тактическое управление на основе разработанных промежуточных операционных показателей [26]. Схема премирования на основе KPI позволяет выстроить прозрачную, справедливую и дифференцированную систему оплаты труда,

оптимально расходовать ФОТ и в целом повысить результативность сотрудников. Грейдинг — система процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам) в соответствии с их ценностью для компании [27]. Грейдинг дает возможность ввести единую унифицированную систему окладов для всех подразделений и филиалов. Таким образом выстраивается прозрачная система профессионального и карьерного роста, что способствует удержанию в экосистеме ценных специалистов.

Комбинируемая система оплаты труда на основе KPI и грейдинга позволяет оперативно оценивать эффективность деятельности компаний, подразделений и конкретных сотрудников с точки зрения достижения ими бизнес-целей, установленных на определенный период, и принимать оптимальные решения после анализа результатов. В целом данный подход — мощный инструмент достижения целей и реализации стратегии социально-экономической экосистемы в плане трудовых отношений.

Однако если рассматривать трудовые отношения, возникающие в рамках онлайн-платформ (а это тоже часть экосистем), то на данный момент возникают проблемы и дисбалансы в регулировании таких отношений, что беспокоит федеральные органы власти. В частности, замминистра экономического развития РФ Владислав Федулов отметил, что «как на любом новом, быстро растущем рынке, конечно, мы видим риски и видим области, в которых надо дополнительно защитить интересы пользователей. Первое — это трудовые отношения внутри крупных экосистем. Самый простой пример — условия договоров между агрегатором и таксистами. Фактически водитель не оформляется в штат, на нем лежит вся ответственность, при этом он платит комиссию за вход на платформу, не говоря о налогах. Правильная ли это модель — вопрос. Мы считаем, что в ряде случаев есть явные дисбалансы» [28].

Речь идет о таких сервисах, как Яндекс, Mail.ru Group и других маркетплейсах и агрегаторах, связанных с услугами такси, сервисами доставки еды и товаров и т.д. Вышеперечисленные онлайн-платформы являются посредниками между исполнителями работ и потребителями услуг. В таких условиях «трудовые отношения постепенно перестают быть таковыми, приобретая гражданско-правовой характер, а то и вообще не регулируются никакими законами» [29].

На сегодняшний день есть несколько способов того, как онлайн-платформы выстраивают трудовые отношения с работниками.

Во-первых, трудовой договор. При приеме работника по трудовому договору экосистема самостоятельно платит в бюджет НДФЛ, взносы в ФСС, ФОМС, ПФР и др. Кроме того, экосистема берет на себя ответственность по предоставлению социальных и трудовых гарантий, закрепленных в Трудовом кодексе РФ.

Во-вторых, договор с ИП. Осуществляется заключение договора с физическим лицом в статусе ИП. В этом случае экосистема не платит страховые взносы и НДФЛ. ИП самостоятельно отчисляет налоги, страховые взносы, а также сдает отчетность в ФНС.

В-третьих, договор с самозанятым. В этом случае исполнитель самостоятельно платит налог в размере 4% от дохода при работе с физическими лицами, а при работе с юридическими лицами — 6%. Экосистема не осуществляет платежи по страховым взносам и НДФЛ.

В-четвертых, договор гражданско-правового характера (ГПХ), при котором экосистема не платит взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также в случае временной нетрудоспособности и в связи с материнством. Все остальные взносы и НДФЛ начисляются в том же размере, как при трудовом договоре.

По данным Центра стратегических разработок, сейчас порядка 9% исполнителей, сотрудничающих с онлайн-платформами, работают по договору ГПХ как физические лица, 55% зарегистрированы как самозанятые, 33% работают по официальному трудовому договору, оставшиеся 5% зарегистрированы как ИП. На данный момент практика такова, что онлайн-платформы заинтересованы в конструировании «серых» трудовых отношений. Поэтому вопрос о статусе платформенных занятых активно обсуждается и становится предметом судебных разбирательств по всему миру. В этом отношении возникает целый ряд вопросов, связанных с обеспечением защиты интересов работников экосистем, предоставлением им социальных гарантий.

Кроме того, в условиях надвигающегося доминирования экосистем остро встанут вопросы о том, каким образом работники могут объединяться в профсоюзы и можно ли им без его официальной регистрации провести коллективные переговоры по заключению коллективного договора, создать «цифровой профсоюз». Могут ли такие работники в интересах защиты своих коллективных трудовых прав инициировать коллективный трудовой спор с работодателем, сформировать примирительную комиссию, трудовой арбитраж или провести забастовку [30]?

30 сентября 2021 г. на площадке Центра стратегических разработок прошло первое заседание рабочей



группы по регулированию платформенной занятости в России<sup>1</sup>. В ходе мероприятия были представлены результаты независимого исследования передовых российских и зарубежных практик регулирования отношений между платформами и провайдерами услуг. Основной вывод, к которому пришли эксперты, заключается в том, что сфера трудовых отношений в экосистемах нуждается в законодательном регулировании для создания большей правовой определенности и гарантий для платформ и платформенных работников.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, экономический ландшафт в последние годы претерпевает существенную трансформацию, связанную с ускоренным развитием социально-экономических экосистем — новых крупных интегрированных бизнес-структур, состоящих из взаимосвязанных между собой интеллектуальных фирм. В связи с этим возникает необходимость в смене парадигмы управления человеческими ресурсами компаний, создании новой архитектуры трудовых отношений в условиях «экосистемного менеджмента». Стратегия оптимального развития социально-экономических экосистем будет включать систему мер, обеспечивающих высокий уровень мотивации трудовой деятельности работников, вовлечение их в управление экосистемами, создание институциональных условий для развития демократически

управляемых компаний, в которых практикуется система партисипативного менеджмента и финансового участия трудовых коллективов.

На наш взгляд, организационно-экономические механизмы становления и развития экосистем должны быть нацелены на «конструирование» благоприятной институциональной среды для развития в экосистеме коллективных форм хозяйствования, обеспечивающих защиту интересов работников экосистем. Это, в свою очередь, означает создание и развитие институтов поддержки системы самоуправляемых структур и финансового участия — как внешних (законодательное обеспечение экосистемной занятости, формирование опорных структур для демократически управляемых компаний), так и внутренних (демократизация управления в компаниях экосистемы, формирование систем обучения работников самоуправлению и лучшим практикам партисипативного менеджмента).

Сохранение преимуществ коллективных форм хозяйствования в экосистемах и устранение их возможных недостатков возможно на принципах увеличения масштабов партнерства труда и капитала при принятии решений в сфере управления производством и распределения его результатов. Среди факторов сохранения таких преимуществ — внедрение в рамках социально-экономических экосистем различных практик обучения всех работников основам самоуправления, демократического хозяйствования, финансовой грамотности, управленческих и экономических знаний. Такой подход позволит задействовать преимущества современного демократического хозяйствования и свести к минимуму потенциальные риски цифровизации.

<sup>1</sup> URL: [https://www.csr.ru/ru/news/tssr-provyel-pervoe-zasedanie-rabochey-gruppy-po-regulirovaniyu-platfornennoy-zanyatosti/?fbclid=IwAR2MlcaEX6kD2oZYiiN4RGSV2mZgOVPRTaJiBrKEdiFf26IpDJZgiF\\_uugs](https://www.csr.ru/ru/news/tssr-provyel-pervoe-zasedanie-rabochey-gruppy-po-regulirovaniyu-platfornennoy-zanyatosti/?fbclid=IwAR2MlcaEX6kD2oZYiiN4RGSV2mZgOVPRTaJiBrKEdiFf26IpDJZgiF_uugs) (дата обращения: 01.11.2021).

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Карпинская В.А., Рыбачук М.А. Генезис экосистемной формы организации производства в современной экономике: факторы и результаты. *Journal of Economic Regulation*. 2021;12(2):85–99. DOI: 10.17835/2078–5429.2021.12.2.085–099
2. Сухарев О.С. Цифровизация и направления технологического обновления промышленности России. *Journal of New Economy*. 2021;22(1):26–52. DOI: 10.29141/2658–5081–2021–22–1–2
3. Марков М. Бизнес на объединении денег: возможности и угрозы финансовых экосистем. ФИНАМ. 10.08.2021. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newstitem/biznes-na-ob-edinenii-deneg-vozmozhnosti-i-ugrozy-finansovyh-ekosistem-20210810-133822/> (дата обращения: 01.11.2021).
4. Stam E., van de Ven A. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*. 2021;56(2):809–832. DOI: 10.1007/s11187–019–00270–6
5. Клейнер Г.Б. Социально-экономические экосистемы в свете системной парадигмы. Системный анализ в экономике: сб. тр. V Междунар. науч.-практ. конф.-биеннале (21–23 ноября 2018 г.). М.: Прометей; 2018:5–14.
6. Gomes L.A.V., Flechas X.A., Facin A.L.F., Borini F.M. Ecosystem management: Past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021;171:120950. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120950

7. Iansiti M., Levien, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004;82(3):68–78. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> (дата обращения: 01.11.2021).
8. Valdez-de-Leon O. How to develop a digital ecosystem: A practical framework. *Technology Innovation Management Review*. 2019;9(8):43–54. DOI: 10.22215/timreview/1260
9. Раменская Л.А. Применение концепции экосистем в экономико-управленческих исследованиях. *Управленец*. 2020;11(4):16–28. DOI: 10.29141/2218–5003–2020–11–4–2
10. Shi Y., Lu C., Hou H., Zhen L., Hu J. Linking business ecosystem and natural ecosystem together — a sustainable pathway for future industrialization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2021;7(1):38. DOI: 10.3390/joitmc7010038
11. Boyer J., Ozor J., Rondé P. Local innovation ecosystem: structure and impact on adaptive capacity of firms. *Industry and Innovation*. 2021;28(5):620–650. DOI: 10.1080/13662716.2021.1891407
12. Al-Baimani N., Clifton N., Jones E., Pugh R. Applying the ecosystem model in a new context? The case of business incubation in Oman. *Growth and Change*. 2021;52(2):663–686. DOI: 10.1111/grow.12471
13. Clarysse B., Wright M., Bruneel J., Mahajan A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*. 2014;43(7):1164–1176. DOI: 10.1016/j.respol.2014.04.014
14. Винслав Ю.Б. Управление интегрированными структурами: теоретические и методические аспекты. М.: Центр-ЛитНефтеГаз; 2017. 526 с.
15. Кобылко А.А. Функции управления в бизнес-экосистемах. ЭКО: всероссийский экономический журнал. 2021;(8):127–150. DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2021–8–127–150
16. Jacobides M. G., Sundararajan A., Alstynе M. Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy. World Economic Forum. Briefing Paper. Feb. 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Platforms\\_and\\_Ecosystems\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf) (дата обращения: 01.11.2021).
17. Боровская М.А., Клейнер Г.Б., Лябах Н.Н. и др., науч. ред. Экосистемы в пространстве новой экономики. Ростов-на-Дону, Таганрог: Изд-во Южного федерального университета; 2020. 788 с.
18. Марченко Ю.К. Адаптация механизма трудовой мотивации к условиям цифровой экономики. Цифровая экосистема экономики: сб. ст. по итогам VII междунар. науч.-практ. видеоконф. Ростов-на-Дону, Таганрог: Изд-во Южного федерального университета; 2020.
19. Mohsen A., Sharif O. Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper. 2020;(102471). URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/1/MPRA\\_paper\\_102471.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/1/MPRA_paper_102471.pdf) (дата обращения: 01.11.2021).
20. Сухарев О.С., Хабибуллин Р.И. Перспективы развития теории интеллектуальной фирмы. *Экономическая наука современной России*. 2021;(2):7–26. DOI: 10.33293/1609–1442–2021–2(93)-7–26
21. Hoxha S., Kleinknecht A. Do trustful labor-management relations enhance innovation? Evidence from German WSI data. *Review of Social Economy*. 2019;79(2):261–285. DOI: 10.1080/00346764.2019.1662936
22. Ветлужских Е. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. М.: Альпина Паблишер; 2016. 201 с.
23. Хабибуллин Р.И., Ханиш Ш. Финансовое участие работников на предприятии как фактор сбалансированности производства. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Мат. 20-го Всерос. симп. М.: ЦЭМИ РАН; 2019:143–145.
24. Аржанова Я. «Дневник бирюзы»: как Сбербанк становится организацией будущего. Neo HR. 19.01.2017. URL: [https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego](https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzu-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego) (дата обращения: 01.11.2021).
25. Кузин Д.В., Пономарёв И.П. Управленческое мышление в новой реальности. *Мир новой экономики*. 2021;15(2):107–117. DOI: 10.26794/2220–6469–2021–15–2–107–117
26. Руденко Л.Г., Дегтярь Н.П. Сущность КРП и его роль в управлении предприятием. *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление*. 2017;(2):50–54. DOI: 10.21777/2307–6135–2017–2–50–54
27. Федорова А.Э., Попов Э.И. Внедрение системы грейдов в условиях кайдзен: опыт промышленного предприятия. *Управленец*. 2010;(1–2):62–67.



28. Морозова Т. Онлайн-агрегаторам готовят запрет на наем физлиц по договорам ГПХ. Ведомости. 03.10.2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/10/03/889465-onlain-agregatoram> (дата обращения: 01.11.2021).
29. Садовая Е.С., Сауткина В.А., Зенков А.Р. Формирование новой социальной реальности: технологические вызовы. М.: ИМЭМО РАН; 2019. 190 с.
30. Томашевский К.Л. Цифровизация и ее влияние на рынок труда и трудовые отношения (теоретический и сравнительно-правовой аспекты). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Право.* 2020;11(2):398–413. DOI: 10.21638/spbu14.2020.210

## REFERENCES

1. Karpinskaya V.A., Rybachuk M.A. The genesis of the ecosystem form of production organization in a modern economy: Factors and results. *Journal of Economic regulation.* 2021;12(2):85–99. (In Russ.). DOI: 10.17835/2078–5429.2021.12.2.085–099
2. Sukharev O.S. Digitalization and thrusts of the technological modernization in the Russian industry. *Journal of New Economy.* 2021;22(1):26–52. (In Russ.). DOI: 10.29141/2658–5081–2021–22–1–2
3. Markov M. Business on pooling money: Opportunities and threats of financial ecosystems. FINAM. Aug. 10, 2021. URL: <https://www.finam.ru/analysis/newsitem/biznes-na-ob-edinenii-deneg-vozmozhnosti-i-ugrozy-finansovykh-ekosistem-20210810–133822/> (accessed on 01.11.2021). (In Russ.).
4. Stam E., van de Ven A. Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics.* 2021;56(2):809–832. DOI: 10.1007/s11187–019–00270–6
5. Kleiner G.B. Socio-economic ecosystems in the light of the systemic paradigm. In: System analysis in economics. Proc. 5<sup>th</sup> Int. sci.-pract. conf.-biennale (November 21–23, 2018). Moscow: Prometei; 2018:5–14. (In Russ.).
6. Gomes L.A.V., Flechas X.A., Facin A.L.F., Borini F.M. Ecosystem management: Past achievements and future promises. *Technological Forecasting and Social Change.* 2021;171:120950. DOI: 10.1016/j.techfore.2021.120950
7. Iansiti M., Levien, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review.* 2004;82(3):68–78. URL: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology> (accessed on 01.11.2021).
8. Valdez-de-Leon O. How to develop a digital ecosystem: A practical framework. *Technology Innovation Management Review.* 2019;9(8):43–54. DOI: 10.22215/timreview/1260
9. Ramenskaya L.A. The concept of ecosystem in economic and management studies. *Upravlenets = The Manager.* 2020;11(4):16–28. (In Russ.). DOI: 10.29141/2218–5003–2020–11–4–2
10. Shi Y., Lu C., Hou H., Zhen L., Hu J. Linking business ecosystem and natural ecosystem together — a sustainable pathway for future industrialization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 2021;7(1):38. DOI: 10.3390/joitmc7010038
11. Boyer J., Ozor J., Rondé P. Local innovation ecosystem: structure and impact on adaptive capacity of firms. *Industry and Innovation.* 2021;28(5):620–650. DOI: 10.1080/13662716.2021.1891407
12. Al-Baimani N., Clifton N., Jones E., Pugh R. Applying the ecosystem model in a new context? The case of business incubation in Oman. *Growth and Change.* 2021;52(2):663–686. DOI: 10.1111/grow.12471
13. Clarysse B., Wright M., Bruneel J., Mahajan A. Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy.* 2014;43(7):1164–1176. DOI: 10.1016/j.respol.2014.04.014
14. Vinslav Yu.B. Management of integrated structures: Theoretical and methodological aspects. Moscow: Tsentr-LitNefteGaz; 2017. 526 p. (In Russ.).
15. Kobylko A.A. Management functions in business ecosystems. *EKO: vserossiiskii ekonomicheskii zhurnal = ECO Journal.* 2021;(8):127–150. (In Russ.). DOI: 10.30680/ECO0131–7652–2021–8–127–150
16. Jacobides M.G., Sundararajan A., Alstynne M. Platforms and ecosystems: Enabling the digital economy. World Economic Forum. Briefing Paper. Feb. 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Platforms\\_and\\_Ecosystems\\_2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Platforms_and_Ecosystems_2019.pdf) (accessed on 01.11.2021).
17. Borovskaya M.A., Kleiner G.B., Lyabakh N.N. et al., eds. Ecosystems in the space of the new economy. Rostov-on-Don, Taganrog: Southern Federal University; 2020. 788 p. (In Russ.).
18. Marchenko Yu.K. Adaptation of the labor motivation mechanism to the conditions of the digital economy. In: Digital ecosystem of the economy. Proc. 7<sup>th</sup> Int. sci.-pract. videoconf. Rostov-on-Don, Taganrog: Southern Federal University; 2020. (In Russ.).

19. Mohsen A., Sharif O. Employee participation in decision making and its effect on job satisfaction. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper. 2020;(102471). URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/1/MPRA\\_paper\\_102471.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102471/1/MPRA_paper_102471.pdf) (accessed on 01.11.2021).
20. Sukharev O. S., Khabibullin R. I. Perspective for the development of the theory of the intellectual firm. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economics of Contemporary Russia*. 2021;(2):7–26. (In Russ.). DOI: 10.33293/1609–1442–2021–2(93)-7–26
21. Hoxha S., Kleinknecht A. Do trustful labor-management relations enhance innovation? Evidence from German WSI data. *Review of Social Economy*. 2019;79(2):261–285. DOI: 10.1080/00346764.2019.1662936
22. Vetluzhskikh E. How to develop an effective remuneration system: Examples from the practice of Russian companies. Moscow: Alpina Publisher; 2016. 201 p. (In Russ.).
23. Khabibullin R. I., Hanisch S. Financial participation of employees at the enterprise as a factor in the balance of production. In: Strategic planning and development of enterprises. Proc. 20<sup>th</sup> All-Russ. symp. Moscow: CEMI RAS; 2019:143–145. (In Russ.).
24. Arzhanova Ya. “Turquoise diary”: How Sberbank is becoming an organization of the future. Neo HR. Jan. 19, 2017. URL: [https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article\\_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego](https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/dnevnik-biryuzy-kak-sberbank-stanovitsya-organizatsiyey-budushchego) (accessed on 01.11.2021). (In Russ.).
25. Kuzin D. V., Ponomarev I. P. Managerial thinking in a new reality. *Mir novoi ekonomiki = The World of New Economy*. 2021;15(2):107–117. (In Russ.). DOI: 10.26794/2220–6469–2021–15–2–107–117
26. Rudenko L. G., Degtyar N. P. The essence of KPI and its role in the management of the enterprise. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie = Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and Management*. 2017;(2):50–54. (In Russ.). DOI: 10.21777/2307–6135–2017–2–50–54
27. Fedorova A. E., Popov E. I. Implementation of the grading system in kaizen conditions: The experience of an industrial enterprise. *Upravlenets = The Manager*. 2010;(1–2):62–67. (In Russ.).
28. Morozova T. A ban on hiring individuals under GPC contracts is being prepared for online aggregators. *Vedomosti*. Oct. 03, 2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2021/10/03/889465-onlain-agregatoram> (accessed on 01.11.2021). (In Russ.).
29. Sadvaya E. S., Sautkina V. A., Zenkov A. R. Formation of a new social reality: Technological challenges. Moscow: IMEMO RAS; 2019. 190 p. (In Russ.).
30. Tomashevski K. L. Digitalization and its impact on the labor market and employment relations (theoretical and comparative legal aspects). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo = Vestnik of Saint-Petersburg University. Law*. 2020;11(2):398–413. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu14.2020.210

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Рифат Илгизович Хабибуллин** — кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центрального экономико-математического института РАН, Москва, Россия  
**Rifat I. Khabibullin** — Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher, Central Institute of Economics and Mathematics of RAS, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-4601-4999>  
[rifatilgizovich@gmail.com](mailto:rifatilgizovich@gmail.com)

*Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 11.11.2021; после рецензирования 29.11.2021; принята к публикации 10.12.2022.*  
*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*  
*The article was received on 11.11.2021; revised on 29.11.2021 and accepted for publication on 10.12.2022.*  
*The author read and approved the final version of the manuscript.*