

## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ: СПЕЦИФИКА, ОСОБЕННОСТИ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

**О.А.ТРЕТЬЯК, Ю.А.БИЛИНКИС, Д.Е.КЛИМАНОВ**

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Россия*

В статье представлены специфические особенности бизнес-модели экономики совместного потребления. В основе их воспроизведения лежит сложившееся как в научных исследованиях, так и в практике бизнеса понимание данного нарождающегося и стремительно развивающегося феномена (в этой части авторы опираются на обзор существующих исследований совместного потребления и описание кейсов действующих компаний в исследуемой области). Для систематизированного воспроизведения специфики и особенностей бизнес-модели используется ранее разработанный подход, который был апробирован на ряде отраслевых рынков. С учетом выделенной специфики бизнес-модели компании, работающей по принципам экономики совместного потребления, выявляются новые управленческие задачи и функции, выполнение которых обеспечивает успех компании на рынке.

*Ключевые слова:* экономика совместного потребления, бизнес-модель, устойчивое развитие.

*JEL:* L14, L50, M13, M14, M15, M21, M31, O33, O38.

Многие исследователи обращают внимание на новый феномен «совместное потребление» с разных позиций, рассматривая особенности и факторы, способствующие его развитию. При этом независимо от целей изучения данного феномена и соответствующего акцента, который появляется как результат различных устремлений исследователей, практически все они между делом отмечают «специфику бизнес-модели», которая имеет место в экономике совместного потребления (ЭСП).

Название указанного феномена пока не укоренилось, и различные исследователи нередко называют его каждый по-своему, подчеркивая те или иные аспекты, присущие одному и тому же новому феномену, — “access-based consumption”, “collaborative consumption”, “sharing economy”, “collaborative economy”, “gig economy”, “platform economy”, “peer-to-peer economy” [Acquier, Daudigeos, Pinkse, 2017]. Причем практически нет исследований, в которых предприняты попытки

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Адрес организации: Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Шаболовка ул., 26–28, Москва, 119049, Россия.

© О.А.Третьяк, Д.Е.Климанов, Ю.А.Билинкис, 2022

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2021.402>

раскрыть специфику бизнес-модели (БМ) компании, работающей по принципам этой нарождающейся экономики. В то же время описаны уже многие кейсы — примеры компаний, работающих по принципам совместной экономики [Авдокушин, Белова, 2018], предложена классификация платформ [Шаститко, Паршина, 2016], которые являются неотъемлемым элементом моделей новой экономики. Эти платформы, с одной стороны, обеспечивают дополнительные возможности для реализации основных целевых установок нового феномена, а с другой — катастрофически меняют сложившуюся систему взаимоотношений на рынке, создавая новые конфигурации цепочек/сетей создания ценностей, получения и распределения дополнительного дохода от рыночного взаимодействия. Поэтому более детальное понимание специфики БМ, которая «прорастает» в разных формах проявления экономики «совместного потребления» с встроенными в нее платформами, позволит добавить новые знания прежде всего для объяснения самого феномена. Кроме того, понимание специфики БМ экономики совместного потребления поможет структурировать и упорядочить стремительно нарастающий поток описаний данного нового явления, безусловно заслуживающего интерес как исследователей, так и практиков-управленцев, активно осваивающих новые формы бизнеса.

Для понимания сути БМ используется определение, предложенное в [Климанов, Третьяк, 2014], согласно которому бизнес-модель — это сложившаяся архитектура взаимодействия компаний на рынке, имеющая дело с процессом создания и предложения ценности для клиентов, а также с процессом получения доходов для всех включенных агентов взаимодействия.

Цель исследования — воспроизвести основные черты, делающие бизнес-модель в экономике совместного потребления весьма специфичной, объяснить основания этой специфичности и показать, к каким управленческим последствиям она приводит.

Для анализа бизнес-модели применяется ранее разработанный подход [Третьяк, Климанов, 2016; Klimanov, Tretiyak, 2019], который имеет сетевую основу и позволяет проводить анализ бизнес-модели на трех взаимосвязанных уровнях. К ним отнесены: (1) структура/архитектура межфирменной сети, создающей и предоставляющей ценность конечному потребителю; (2) механизм взаимодействия участников; (3) результаты взаимодействия участников и формы их представления.

Для ответа на поставленные вопросы исследования — о специфике БМ, основаниях, которые ее порождают, и управленческих вызовах — в статье предложен только первый уровень анализа. Именно на этом уровне — структуры/архитектуры межфирменной сети, цепочки создания и предложения ценности/стоимости — закладываются основные отличительные особенности БМ, которая формируется в совместной экономике. Не умаляя значимости второго и третьего уровней анализа БМ в экономике совместного потребления, необходимо признать, что первый уровень является исходным для формирования различий БМ. Второй и третий уровни анализа являются производными от первого и направлены на то, чтобы зафиксировать нарождающийся механизм взаимодействий новых участников рынка и, соответственно, поставить вопрос об адекватной оценке результатов этого взаимодействия.

Поэтому результаты исследования на этих уровнях анализа будут представлены в следующих работах. Вместе с тем само появление ЭСП в различных формах ее проявления стало возможно на определенном уровне развития информационных технологий и создания цифровых многосторонних платформ (ЦМП), которые становятся самостоятельными игроками рынка. В этой связи авторы сочли необходимым определить данные новые сущности и нововведения, которые они обеспечивают. Это важно прежде всего для более глубокого понимания самой «совместной экономики», причин ее появления, содержатель-

ного наполнения феномена, который по-разному выражается в различных наблюдаемых формах.

Статья представляет собой обзор исследований по определению как самого нового феномена ЭСП, так и попыток выделения его отдельных характеристик. Что касается воспроизведения бизнес-моделей, получивших распространение в ЭСП, то они показаны крайне фрагментарно и, как правило, либо демонстрируются в виде «набора характеристик, связанных с бизнес-моделью» [Richter et al., 2017], либо объединяются в общие черты бизнес-модели [Sundararajan, 2016], либо вообще упоминаются вскользь. Поэтому в статье приводится анализ бизнес-модели, которая формируется в экономике совместного потребления, с выделением ее специфических черт. Использование ранее разработанного и апробированного подхода к анализу БМ позволяет выделить, структурировать и наиболее наглядно продемонстрировать специфические особенности БМ в ЭСП.

Авторы статьи придерживаются следующей логики изложения результатов проведенного исследования: сначала по результатам обзора исследований анализируются само явление совместной экономики и его основные характеристики, затем поясняется роль ЦМП как нового игрока рынка, не только принимающего активное участие в совместной экономике, но и во многом определяющего ее отличительные характеристики. Далее разбираются специфические черты бизнес-модели совместной экономики и отдельно обосновывается доминирующая роль платформы в рыночном взаимодействии, которое порождается этой экономикой. Выводы теоретического исследования, их трансформация в управленческие новации и дальнейшие направления исследований изложены в заключении.

## 1. ЭКОНОМИКА СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Совместное потребление — само по себе явление не новое, но ЭСП, воплощающаяся через Интернет и цифровые платформы, является относительно новым феноменом. Интерес к исследованию ЭСП не только не ослабевает, но и растет из года в год. Это объясняется в том числе и условиями надвигающегося кризиса и повышающегося интереса к стратегиям выживания.

По данным Scopus, на сегодняшний день опубликовано уже около 5 тыс. исследований (рис. 1), посвященных изучению совместного потребления, его особенностей, теоретических оснований, направлений развития, а также применению полученных результатов в практической плоскости.

Для поиска статей в базах Web of Science и Scopus использовались следующие словосочетания: “*sharing economy*”, “*collaborative consumption*”, “*collaborative economy*”, “*P2P economy*”. В результате анализа отобранных публикаций (проверялись названия статей, ключевые слова, аннотации) было получено 4733 статей по рассматриваемой тематике. Статьи были опубликованы в период с 2014 по август 2022 г. Как видно, наблюдается существенный рост публикаций вплоть до 2021 г., причем данные за 2022 г. приведены по состоянию на август, что дает основание предполагать, что общее количество исследований, опубликованных за этот год, может как минимум сравняться с аналогичными показателями 2019–2021 гг. Данная динамика демонстрирует увеличение интереса к этой тематике в последние годы и позволяет предположить, что он будет нарастать.

Кроме того, при анализе текста публикаций прослеживается явная связь с более ранними работами, в частности ссылки на работы 1978 г. Можно предположить, что интерес к изучаемому феномену появился в конце XX в., но активная фаза изучения приходится на вторую декаду XXI в., которая характеризуется прежде всего появлением новых технологических основа-

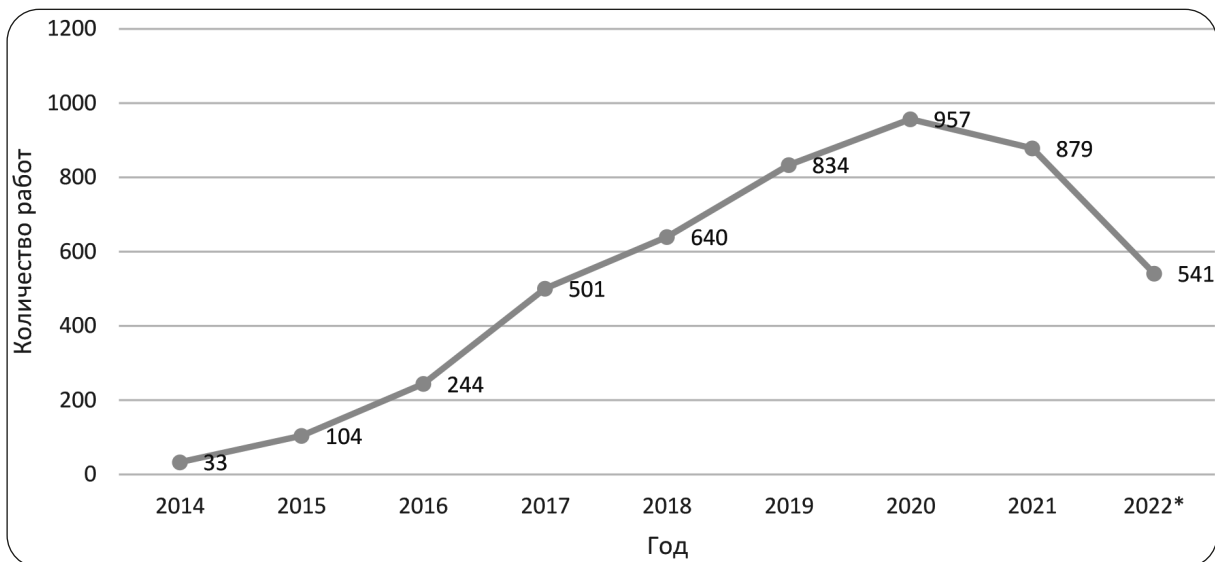


Рис. 1. Количество работ с тематикой ЭСП, 2014–2022

Примечание: \*— по состоянию на август 2022 г.

Составлено по: данные базы научного цитирования Scopus, URL: <https://www.scopus.com/>.

ний, на базе которых и начала активно развиваться ЭСП.

При этом изучение совместного потребления имеет междисциплинарную основу. Согласно классификации работ по базе Scopus, источники, публикующие работы по ЭСП, относятся к таким направлениям, как бизнес и менеджмент (42%), социальные науки (36%), компьютерные науки (30%), инженерные науки (21%), экономика, эконометрика и финансы (15%), науки об окружающей среде (14%), и ряду других направлений исследования — энергетика, математика, психология, медицина (рис. 2).

Наиболее цитируемые работы, изучающие ЭСП, можно условно разделить на три большие категории.

1. Обзор и систематизация литературы по вопросам ЭСП [Heinrichs, 2013; Belk, 2014a; 2014b; Barnes, Mattsson, 2016; Sutherland, Jarrahi, 2018]. В данных работах анализируются причины и предпосылки развития ЭСП, влияние использования принципов ЭСП на компании с традиционными БМ, взаимосвязь ЭСП и устойчивости БМ, исследуется роль плат-

форм как интегральной составляющей модели ЭСП.

2. Модель ЭСП и ее декомпозиция [Hamari, Sjöklint, Ukkonen, 2016; Möhlmann, 2015; Martin, 2016]. В этих исследованиях делается упор на схематизации и декомпозиции ЭСП, разработке подхода к анализу ЭСП, исследовании факторов, составляющих модель ЭСП. Изучение ЭСП в данных работах нередко происходит с упором на междисциплинарную составляющую.

3. Построение ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании [Einav, Farronato, Levi, 2016; Tussyadiah, 2016; Zervas, Proserpio, Byers, 2017; Guttentag, et al., 2018]. В работах данной группы изучаются отдельные примеры компаний/отраслей, работающих по принципам ЭСП (Airbnb, Uber, eBay и др.), причины их успеха и направления дальнейшего развития.

Отвечая на вопрос о том, что дает развитие совместного потребления, исследователи часто ссылаются на тот факт, что оно позволяет избежать чрезмерного накопления излишних товарно-материальных ценностей, не имеющих высокого

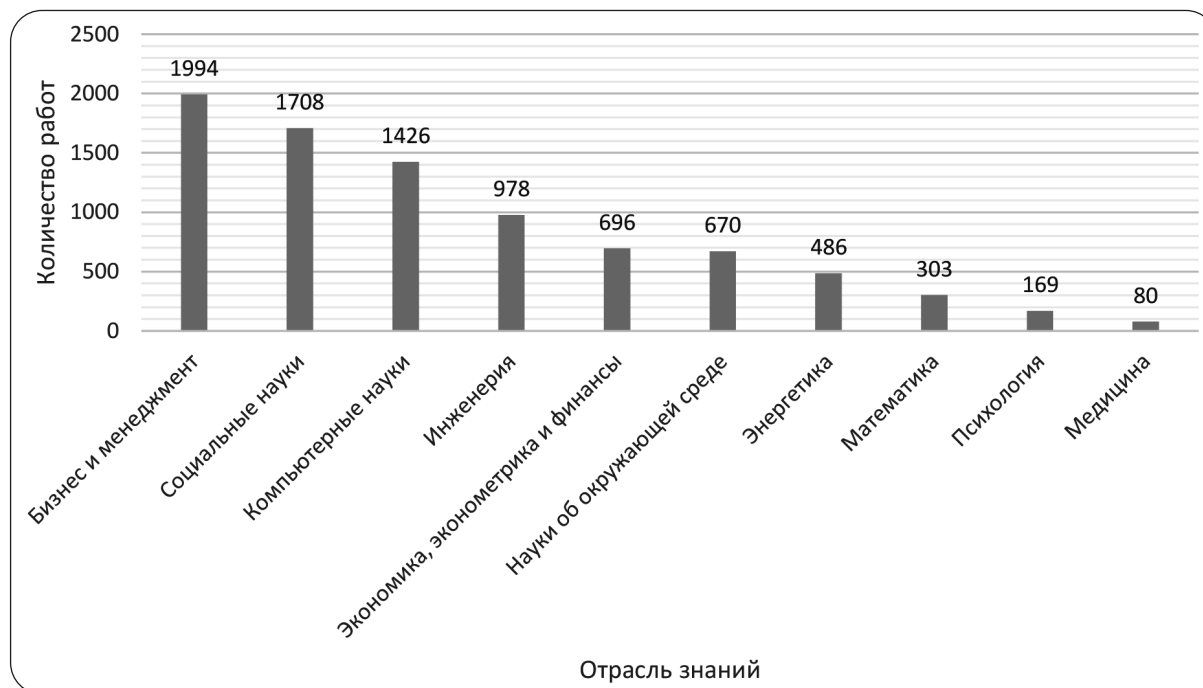


Рис. 2. Количество опубликованных работ по отраслям знаний

Составлено по: данные базы научного цитирования Scopus, URL: <https://www.scopus.com/>.

мультипликативного эффекта с ростом уровня и качества жизни населения. ЭСП делает дорогостоящие товары более доступными, тем самым предлагая экологические ценности [Eckhardt, Bardhi, 2016], стимулирует экологически ответственное сознание [Ala-Mantila et al., 2016, Barnes, Mattsson, 2016], т.е. интуитивно ведет к снижению использования ресурсов и меньшему негативному влиянию на окружающую среду.

Развивая эту идею, важно отметить, что стремление уйти от нерационального (расточительного) потребления не ново. Однако именно в последние годы Повестка устойчивого развития ставит как перед исследователями, так и перед практиками хозяйствования все новые цели, акцентирует внимание на эффективном использовании ресурсов, переходе к рациональным моделям потребления и производства. Переход к рациональным моделям потребления и производства или к «устойчивому потреблению и производству», как

эти модели часто называют в документах ООН, обусловлен стремлением «делать больше и лучше меньшими средствами»<sup>1</sup>. Иными словами, рациональные модели потребления и производства предполагают наращивать выгоду от экономической деятельности для поддержания уровня благополучия за счет сокращения объема использования ресурсов, уменьшения деградации и загрязнения в течение всего жизненного цикла при одновременном повышении качества жизни. При этом требования рационального потребления предполагают, что оно не должно быть расточительным, имея направленность на то, чтобы меньшим количеством товаров и услуг удовлетворить большее количество потребностей. В документе также указывается на тот факт, что переход к рациональной модели производства и потребе-

<sup>1</sup> ООН. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-consumption-production/> (дата обращения: 11.09.2022).

ния требует системного подхода и сотрудничества между участниками цепочки создания ценностей — от производителя до конечного потребителя.

Но документ сам по себе только зафиксировал понимание сложившейся необходимости перехода к «рациональной модели производства и потребления». Предполагается, что эта модель должна прийти на смену распространенным в XX в. перепроизводству и сверхпотреблению в одних, при сохранении и усугублении дисбалансов в производстве и потреблении, явном недопотреблении и бедности — в других странах. Правда, сама Повестка устойчивого развития уже во второй декаде XXI в. приобрела новый контекст в связи с пандемией, вызванной COVID-19, и распространением санкционных ограничений. Тем не менее поиски устойчивых практик взаимодействия производства и потребления продолжают.

Термин «совместное потребление» используется для описания экономической модели, в основе которой лежит коллективное использование товаров и услуг, бартер и аренда вместо владения. Эта модель воплощает в жизнь идею о том, что иногда выгоднее платить за временный доступ к товару, чем владеть им. Этот термин появился значительно раньше ЭСП [Felson, Spaeth, 1978]. Однако концепция ЭСП, по признанию исследователей [Авдокушин, Белова, 2018], была сформулирована лишь в 2010 г. с выходом книги Р. Ботсман и Р. Роджерс [Botsman, Rogers 2010]. Развивая эту концепцию, авторы предложили понимать ЭСП как *социально-экономическую модель, основанную на совместном потреблении недостаточно используемых товаров, активов или услуг* [Botsman, Rogers, 2010]. Это определение достаточно общее и требует дополнительных разъяснений. Вместе с тем уже в нем заложен значительный потенциал изменения стандартной модели связи производства и потребления, которая осуществляется через взаимодействие спроса и предложения на рынке.

Эти изменения выражаются, во-первых, в том, что доступ к потреблению недостаточно используемых товаров может осуществляться как через рынок (и обслуживаться через платные отношения аренды), так и минуя его (через распределение товаров на безвозмездной основе). Во-вторых, они проявляются в возможности получения доходов для части населения, не включенного в существующую сферу производства товаров и услуг (в силу возрастных характеристик или иных причин), которая возникает благодаря развитию различных форм ЭСП и интенсификации использования тех ресурсов, которыми владеет эта часть населения. Тем самым обеспечивается продление активного включения этой группы населения в экономическую жизнь общества, что благоприятно воздействует на решение острой проблемы, которая появляется в современном обществе при увеличении средней продолжительности жизни и активном росте пожилого населения в развитых странах.

Развивая идею рассмотрения ЭСП во взаимосвязи производства и потребления, авторы предлагают воспринимать ее как новую индустриальную революцию, имея в виду те грандиозные изменения, которые она вносит в традиционное понимание рынка и его составляющих [Botsman, Rogers, 2011]. Исследователи отождествляют ее с «подрывной бизнес-моделью», изменяющей целые отрасли и модели потребления продуктов и услуг [Guttentag, 2015]. Отмечается уникальность отдельных характеристик ЭСП, которые значительно отличаются от традиционных линейных цепочек создания ценности, потому что создают новый обмен ценностью. Вместо покупки и владения товарами потребители получают и оплачивают временный доступ к недостаточно используемым товарам и услугам, потому что находят такую модель потребления более выгодной и удобной для себя [Eckhard, Bardhi, 2015]. Такую модель иногда называют «экономикой доступа» (access economy).

В традиционной экономике обычно проводятся различия между пассивным и активным клиентами. «Неопытным», пассивным клиентом считается тот, кто не вовлечен в процессы создания ценности/стоимости, а только потребляет предлагаемые поставщиком ценности. Активный клиент, напротив, встроен в процессы создания ценности/стоимости, участвует в них и получает от этого участия вознаграждение. В ЭСП процесс формирования цепочек ценности отличается. Действительно, если традиционная цепочка создания ценности завершалась актом покупки (признания потребителем ценности товара на рынке), то в условиях ЭСП у потребителя — владельца купленного товара появляется возможность продлить цепочку представления ценности и получать дополнительный доход от более интенсивной эксплуатации приобретенного товара, который не в полной мере используется самим владельцем. Таким образом, возникают новые цепочки создания ценностей, формирование которых инициируется не производителями, а владельцами ресурсов/товаров, далее поддерживается платформой, которая обеспечивает эффективный поиск и вступление в арендные отношения все новых и новых потребителей, интенсифицируя процесс потребления. Это другие цепочки/сети создания и предоставления ценности, возникающие вне процесса производства, но в интенсивном потреблении, использовании ранее приобретенного товара/ресурса.

Вместе с тем аспекты, связанные с активно развивающимися формами социального взаимодействия, не находят отражения при анализе бизнес-моделей. Следовательно, есть основания предполагать, что бизнес-модели не отражают реально складывающиеся взаимодействия на рынке, а цели социального взаимодействия и устойчивого развития оказываются навязанными извне, не осознаются участниками совместной цепочки создания ценности [Frenken, Schor, 2019]. Некоторые

исследователи признают, что инструменты и методы бизнес-моделирования не включают устойчивость как фактор развития [Geissdoerfer, Vladimirova, Evans, 2018]. Поэтому вопросы приумножения социальной и экологической ценности при сохранении экономической жизнеспособности бизнес-модели остаются открытыми. В указанном направлении ведется активный поиск организационных форм и механизмов координации взаимодействия, которые позволили бы более адекватно отражать все многообразие рыночных и нерыночных отношений, складывающихся в ЭСП.

Наблюдаются различные формы проявления нового явления, поэтому важно на данном этапе сформировать понимание того, как их можно *классифицировать*. В работе [Авдокушин, Белова, 2018, с.6] выделяются пять ключевых направлений ЭСП:

1) совместное финансирование (collaborative finance): физические лица и предприятия, которые инвестируют, одалживают, осуществляют финансирование и пиринговое кредитование (crowd-funding and peer-to-peer lending) непосредственно между собой;

2) пиринговое размещение: домашние хозяйства, предоставляющие доступ к неиспользуемому пространству в своем доме или арендующие дом для путешественников;

3) пиринговый транспорт: совместное пользование автомобилем или стоянкой (парковкой);

4) профессиональные услуги фрилансеров «по требованию» (on demand professional services): доступ «по требованию» (access on demand support) к таким навыкам, как администрирование, консультирование и бухгалтерский учет, аутсорсинг бизнес-процессов, включая его международный сегмент; видимо, в это направление можно включить и другие формы аутсорсинга;

5) бытовые услуги «по запросу» (on demand household services): рынки фриланса (freelance marketplaces), выполняющие

домашние задачи, такие как доставка продуктов, уборка помещения и т. п.

Классификация построена на основании различных видов деятельности, которые встраиваются в модель совместного потребления. Могут быть и другие основания для ее проведения. Одна из наиболее часто упоминаемых классификаций ЭСП принадлежит Р. Ботсман и Р. Роджерс [Botsman, Rogers, 2011]. Она описывает три системы в рамках совместного потребления — сферу обслуживания активов, рынки перераспределения и совместный образ жизни. Системы обслуживания активов позволяют корпоративным или частным владельцам активов поделиться ими или сдать в аренду. Рынки перераспределения дают возможность перераспределять неиспользуемые активы целенаправленно. Совместный образ жизни создает условия для того, чтобы люди с аналогичными интересами могли собираться вместе и обмениваться активами, такими как время, пространство, навыки и деньги. Согласно этой классификации, AirBnB, например, попадает в категорию совместного образа жизни, Uber — в сферу обслуживания активов, а Veerі (продажи поддержанных автомобилей в США) — на рынок перераспределения.

В отношении оснований развития ЭСП единой позиции во взглядах исследователей пока не сложилось. По признанию ряда авторов, ЭСП позволяет отдельным лицам, организациям и обществу формировать новый образ жизни, потому что влияет на привычки потребления, заменяя право собственности арендой активов, предоставляя альтернативный способ доступа к продуктам и услугам [Eckhard, Bardhi, 2015; Cheng, 2016; De Leeuw, Gössling, 2016]. В этом случае права собственности дают возможность активизировать функцию «пользования» через предоставление аренды, что в результате приводит к ее выделению и активизации. Такая активизация требует определенного уровня развития ИТ и наличия соответствующей инфраструктуры. Поэтому

исследователи нередко утверждают, что ЭСП *основывается на трех ключевых характеристиках* [Chase, 2015]: *эффективности цифровых многосторонних платформ, одноранговом взаимодействии (P2P) и наличии недостаточно используемых ресурсов.*

Можно предположить, что ЭСП возникла как некоторое противодействие расточительному потреблению, которое в каком-то смысле навязывается всевозможными маркетинговыми приемами и усугубляет диспропорции, складывающиеся в современном обществе между количеством приобретаемых и потребляемых товаров, потребляемых и выбрасываемых, которые, в свою очередь, активно загрязняют окружающую среду, уничтожают в процессе производства невозполнимые ресурсы. Более разумные формы существования и отношения к планете требуют рационального сочетания производства и потребления, и, как реакция на это осознанное требование бережливого отношения к планете, возникает ЭСП в различных формах ее проявления. Безусловно, это лишь одно из возможных объяснений. Другие аргументы в пользу развития ЭСП могут опираться на стремление стареющего населения обеспечить свою включенность в активную экономическую жизнь общества для получения реальной материальной поддержки своего существования за счет более интенсивного использования части имущества, которым оно владеет.

Угроза кризисов стимулирует перевод части свободных средств в активы, которые наилучшим образом сохраняются в период кризисов. Это также является стимулом накопления таких активов, как земля, жилье, транспортные средства. Появление дополнительной инфраструктуры, облегчающей создание и поддержание арендных отношений, послужило своего рода стимулом для появления новых форм их воплощения в жизнь. Поэтому те и другие драйверы, перечисленные выше, оказались однонаправленными и породили появление и активное развитие феномена ЭСП.



В настоящее время в научной литературе нет общепринятого определения ЭСП. Исследователи объясняют это тем, что практики ЭСП чрезвычайно разнообразны и постоянно меняются, плохо описаны, основания для обобщения не представлены. Тем не менее дебаты по поводу определения ЭСП не мешают научному сообществу активно изучать ЭСП, что и демонстрирует динамика роста числа статей, посвященных этому явлению, показанная ранее.

В результате проведения анализа статей, специально отобранных из баз академических журналов (Приложение), были подтверждены и конкретизированы ранее выделенные в работах исследователей общие черты ЭСП, которые создают основу ее существенных отличий и являются основными атрибутами, помогающими воспроизвести ключевые характеристики рассматриваемого явления. Среди них:

- доступ к ресурсам, товарам без передачи права собственности;
- одноранговый обмен (P2P) между равными участниками цепочки создания ценности;
- цифровая платформа как посредник осуществления доступа;
- доступ к недостаточно используемым ресурсам со свободным потенциалом в их использовании.

Выведенные характеристики, даже в отсутствие консенсуса в формулировании определения изучаемого явления, помогают понять его сущностные черты, получить новые знания о его содержании. Неудивительно, что во многих отмеченных характеристиках прослеживается явная связь с новым игроком в цепочке создания ценности — ЦМП, который не только меняет форму самой цепочки, но и модифицирует взаимоотношения между игроками на рынке.

Анализ наиболее цитируемых статей и журналов, в которых они публиковались (Приложение), позволяет утверждать, что в настоящее время:

- в целом ряде исследований различных форм ЭСП отмечаются *упрощение самой процедуры получения доступа к использованию ресурса и экономия трансакционных издержек*;
- подчеркивается, что формы ЭСП основаны на *технологических новациях в ИТ* — цифровых платформах, сборе, обработке и хранении больших объемов данных, поисковых системах;
- демонстрируется способность форм ЭСП получать выгоды от *«сетевых эффектов»*, когда ценность услуги растет с количеством пользователей.

Кроме того, формы ЭСП:

- часто отождествляются с *альтернативными формами потребления*;
- нередко рассматриваются в *контексте экосистем и устойчивого развития*, направленного на бережное отношение к невозпроизводимым ресурсам;
- часто изучаются в контексте *тех социальных изменений, которые приносят в общество технологические новации*;
- получили наибольшее распространение в туризме (гостиничный бизнес) и транспорте;
- стремительно развиваются в различных направлениях и сферах деятельности.

В данном перечне наиболее полно представлены отличительные характеристики совместного потребления, сферы распространения ЭСП и отдельные ракурсы исследований специфики феномена. Несмотря на то что некоторый консенсус наблюдается в вопросах о том, что в основе совместного потребления лежит активизация функции «пользования» через предоставление аренды, все же в выделенных характеристиках четко прослеживается, что именно технологические новации дают импульс развитию арендных отношений, выводя их на новый уровень.

Поэтому далее отдельно рассматривается ЦМП для того, чтобы лучше понять их роль как нового участника сетевых рыночных отношений в ЭСП.

## 2. ЦИФРОВЫЕ МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Цифровые многосторонние платформы признаются одним из видов инноваций в бизнес-моделях, появившихся в течение двух последних десятилетий. При этом исследователи отмечают прежде всего не продуктовые инновации, а инновации в бизнес-моделях и цепочке создания ценности (в способах облегчения транзакций между поставщиками и потребителями) для предоставления более низких цен и/или повышения удобства [Kumar, Lahiri, Dogan, 2018].

Под ЦМП понимается организация, которая создает ценность прежде всего за счет обеспечения прямого взаимодействия между двумя (или более) различными типами аффилированных клиентов [Hagiu, Wright, 2015] посредством эффективного сопоставления спроса и предложения и уменьшения транзакционных издержек, а не посредством владения или производства физических активов [Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016].

Появление ЦМП стало возможно благодаря новым алгоритмам поиска, искусственного интеллекта (AI), сервисам геолокации и онлайн-картам, хранению и обработке больших объемов данных, широкому распространению мобильных устройств и Интернета. В основе ЦМП лежат прежде всего технологические достижения, но, будучи встроенными в цепочки создания ценностей на различных рынках, они во многом меняют как структуру самого рынка, так и взаимоотношения, сложившиеся между его основными игроками, и становятся драйвером преобразований и нарушения имеющегося баланса сил во многих отраслях экономики: в электронной коммерции (Amazon, Alibaba, Tencent), социальных сетях (Facebook, Instagram)\*,

\* Meta признана в РФ экстремистской организацией.

на рынке аренды жилья (Airbnb), транспорта (Uber, Lift), при найме фрилансеров и сотрудников (Workday, Freelancer) и др.

Успешные ЦМП «заманивают» на платформу как поставщиков товаров/услуг, так и их клиентов, делясь с ними частью добавленной стоимости, которую получают, чтобы предотвратить их прямые транзакции в обход платформы или их переход на конкурирующую платформу.

Изучение ЦМП началось еще в начале 2000-х гг., что получило отражение в работах ряда американских и европейских исследователей [Evans, 2003; Rochet, Tirole, 2003; Eisenmann, Parker, Van Alstyne, 2006; Gawer, Cusumano, 2008]. В России основные исследования в области платформенного бизнеса появились в работах С. А. Яблонского, А. Е. Шаститко, В. Д. Марковой [Yablonsky, 2013; 2018; 2019; Шаститко, Паршина, 2016; Маркова, 2018]. В первых исследованиях ЦМП выделялось три направления анализа платформ [Baldwin, Woodard, 2008] с позиции: (1) экономики отраслевых рынков (industrial organization); (2) создания продукта (product development); (3) формирования технологической стратегии.

В настоящее время исследователи отмечают, что акцент сместился на *управленческие возможности платформ* [Gawer, 2014]. Причем учитываются результаты, полученные в предшествующих исследованиях, в контексте как экономики отраслевых рынков, так и технологического дизайна. Поэтому сохраняется понимание необходимости рассмотрения платформы как элемента двухстороннего рынка с сетевыми эффектами (например, Airbnb, Uber), но вместе с тем не уменьшается значение технологических достижений и модульной стандартизированной архитектуры (Open API<sup>2</sup>). Управление платформой включает и экономические, учитывающие спе-

<sup>2</sup> Open application programming interface — общедоступный набор программных инструментов, которые обеспечивают взаимодействие между приложениями.

цифику рыночных отношений, и технологические аспекты, в связи с чем рассмотрение платформ как некоторых экосистем, пожалуй, вобрало в себя все ранее встречавшиеся и отдельно развивающиеся направления исследований ЦМП [Tiwana, 2014].

В настоящем исследовании в соответствии с поставленной целью — воспроизвести основные черты БМ в экономике совместного потребления — *рассматриваются только цифровые платформы, предоставляющие P2P (от английского «peer-to-peer», одноранговый или пиринговый) доступ к недоиспользуемым ограниченными активам, ресурсам и услугам без передачи права собственности. При этом право использования активов, ресурсов услуг предоставляется на основе краткосрочной аренды, сопровождение и монетизация операций происходит посредством платформы.*

Типичными примерами таких платформ являются UberPool, Blablacar и Airbnb, которые дают потребителям доступ к недостаточно используемым активам и ресурсам поставщиков. В исследовании не будут рассматриваться БМ, включающие платформы, содержащие информацию об активах компаний или самой платформы (последние относятся к более широкому понятию платформ, оказывающих услуги на основе доступа), а также исключаются платформы, обслуживающие электронную коммерцию, поскольку активы продаются, а не осуществляется доступ к их использованию.

Исследователи P2P-платформ выделяют следующие их ключевые характеристики [Botsman, Rogers, 2011; Andreassen et al., 2018; Wirtz et al., 2019]:

— предоставление доступа к активам, ресурсам или сервисам без передачи права владения собственностью (access-based, no transfer of ownership). Потребители получают временный краткосрочный доступ к ресурсам, в то время как юридические права собственности на эти ресурсы остаются у поставщика продуктов или услуг;

— осуществление однорангового обмена ценностью посредством ЦМП. Даже если некоторые участники могут быть профессионалами в предоставлении тех или иных услуг, а другие — любителями, их участие на ЦМП делает их примерно эквивалентными. Таких участников называют «просьюмерами», предполагая, что они принимают активное участие в процессе производства товаров и услуг и в то же время могут потреблять их сами. Например, водитель Uber также может быть клиентом Uber, и наоборот;

— обеспечение совместного потребления материальных активов (например, автомобилей или жилья) или ресурсов (например, рабочей силы);

— наличие косвенных сетевых эффектов (включающееся в том, что чем больше пользователей на платформе, тем более заманчивой она становится в глазах поставщиков, и наоборот) за счет улучшения качества сопоставления активов и ресурсов поставщиков с потребностями пользователей;

— наличие прямых сетевых эффектов, связанных с увеличением ценности информационного продукта по мере роста числа его пользователей, которые становятся менее значимыми после достижения определенного уровня клиентской базы.

Трудно не заметить пересечения целого ряда характеристик ЭСП и ЦМП, выделенных исследователями. Это еще раз подчеркивает значимость платформы и тех взаимоотношений, которые она формирует на рынке, для понимания ЭСП.

Деятельность платформ основана на сложной системе ценностных взаимоотношений, возникающей между участниками рыночного взаимодействия. Бизнес-модель P2P-платформ, как правило, описывается как трехэлементная, состоящая из платформы, поставщиков продуктов или услуг и клиентов [Andreassen et al., 2018]. К внешним участникам взаимодействия можно отнести государство (как субъект рыночного регулирования), партнеров или отраслевых игроков, которые

напрямую не задействованы в обмене ценностью на платформе, но могут дополнять ее как техническими, так и управленческими элементами, сопровождающими обмен. Цифровые платформы являются «интеграторами ресурсов, которые вовлекают потребителей и поставщиков в процесс совместного создания ценности/стоимости» [Muzellec, Ronteau, Lambkin, 2015]. Совместное создание ценности между платформой, поставщиками, потребителями, а также поставщиками комплексных услуг и регулируемыми органами является фундаментальным основанием в создании стоимости и ценностных характеристик платформы [Andreasen et al., 2018].

Например, Uber изначально создавалась как платформа для совместного использования автомобилей, на которой люди рекламируют свои мало используемые транспортные средства для сдачи в аренду другим. Платформа предлагала пул автомобилей, и для своей поездки клиенты могли найти и выбрать ближайший автомобиль. В настоящее время произошла некоторая модификация взаимодействия — многие таксопарки «подключились» к платформе, получили сертификаты и практически вытеснили индивидуальных водителей на собственном транспорте. При этом покупатель, как и ранее, отправляет запрос, и Uber помогает выбрать наиболее подходящие свободные машины. Затем арендатор машины напрямую контактирует с арендодателем, и все остальные взаимодействия происходят непосредственно между ними, т.е. между прямыми пользователями. Благодаря этой платформе владельцы автомобилей могут реализовать неиспользуемый потенциал своих автомобилей, а клиенты получают в распоряжение машину, не владея ею.

Согласно выводам исследований, сама по себе платформа выступает самостоятельным игроком на рынке. При этом платформа меняет как конфигурацию цепочки создания стоимости/ценности, так и взаимоотношения между игроками рынка. Тем

самым появление платформ и встраивание их в систему рыночных отношений меняет БМ игроков, которые взаимодействуют с платформами на рынке. Кроме того, сама платформа, рассматриваемая в качестве фокальной фирмы, формирует новую БМ, одновременно управляя потоками поставщиков и потребителей, пользующихся услугами платформы.

Более детально специфические особенности БМ рассматриваются далее, с объяснением той особой роли, которую платформа начинает играть в системе рыночных взаимодействий, создающих и представляющих ценности конечным потребителям.

### **3. СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ЭКОНОМИКИ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ**

Для анализа БМ будет использован подход, разработанный и апробированный ранее в несколько упрощенной форме [Третьяк, Климанов, 2016; Klimanov, Tretyak, 2019]. В данном исследовании будет воспроизведен первый уровень анализа БМ, который позволяет визуально представить межфирменную сеть и ее основных участников, описать их роли, определить доминирующее звено, которое выступает основным инициатором разработки правил регулирования взаимодействия в БМ. Остальные уровни анализа планируется продемонстрировать в ходе дальнейшей работы.

Представленный уровень анализа условно назван анализом структуры/архитектуры БМ. Он направлен на воспроизведение и визуализацию структуры сетевого взаимодействия субъектов рынка, участвующих в определении, создании и предложении ценности конечному потребителю и одновременном создании и распределении дохода между участниками этих процессов. Именно на данном уровне определяются не только все участники создания ценности, но и та роль, которую они играют в создании, предложении и разделе совместно полученной ценности.

Прежде всего предлагается визуализация организационной сети с ее основными участниками и описание их ролей. Это позволяет понять, как ключевые действующие лица связаны друг с другом. ЭСП работает как двухсторонний рынок, отличающийся наличием сетевых эффектов и двух категорий пользователей. Но при этом они являются взаимозависимыми друг от друга, и именно их взаимодействие определяет ценность использования ими общей сети. Для ЭСП пользователями являются как поставщики, предоставляющие доступ к продукту или услуге (например, водители Uber и «хосты» Airbnb), так и клиенты, которые ищут продукт или услугу для удовлетворения своей потребности (например, пассажиры Uber и гости Airbnb). Предполагается, что поставщики и потребители взаимодействуют друг с другом с использованием ЦМП.

Концепция бизнес-модели [Osterwalder, Pigneur, 2010] обобщает характеристики БМ, которая позволяет компаниям составлять карту своей основной деятельности и определять области ее совершенствования, лучшей интеграции и дифференциации. Существующие подходы к объяснению БМ разработаны, как правило, на основе производственных и иерархических организаций, что затрудняет их использование для трактовки БМ ЭСП. Вместо предоставления единого предложения ценности рынку, как в случае традиционных компаний, бизнес-модель на основе платформы требует разработки двух отдельных предложений ценности — для покупателя и для поставщика услуг или товаров, — поскольку участие двух категорий пользователей платформы имеет решающее значение для устойчивости бизнес-модели.

Оба предложения ценности основаны на совместном создании, поскольку поставщики и покупатели совместно создают стоимость с помощью или через платформу. Ценность, предлагаемая клиентам и поставщикам в этой модели, является в основном многомерной и определяет степень удержания, лояльности или вовлеченности

этих участников. Иными словами, в отличие от отдельно взятой фирмы, платформа управляет потоком как клиентов, так и поставщиков товаров и услуг одновременно, создавая условия для наращивания их динамики и предлагая дополнительные услуги компаний, предоставляющих комплементарные продукты и услуги, для совершенствования осуществления транзакций.

Платформенные организации сталкиваются с проблемой создания «рентабельной» базы покупателей, обладающих платежеспособным спросом, при этом поддерживая критическую массу провайдеров товаров и услуг (т.е. поставщиков). Следовательно, им нужно не только управлять лояльностью покупателей, но и содействовать обеспечению лояльности поставщиков. Лояльность поставщиков к платформе связана с их готовностью продолжать предлагать активы и/или труд на платформе, а также обеспечивать положительное мнение о себе и платформе, привлекая тем самым аналогичных поставщиков на платформу.

В настоящее время платформы сталкиваются с высоким уровнем оттока поставщиков. Для эффективного управления лояльностью покупателей исследователи рекомендуют использовать показатели оценки жизненного цикла клиента и его вовлеченности [Kumar, Lahiri, Dogan, 2018]. В целях выявления и удержания прибыльных клиентов, расширения клиентской базы активно ранжируют клиентов по объемам и частоте осуществляемых покупок, используют стратегии привлечения и удержания клиентов разных поколений, дифференцируя их внутри отдельных сегментов. Для активизации наиболее привлекательных, но прекративших взаимодействие клиентов разрабатываются специальные программы по их возврату и активизации. Показатели «притока» и «оттока» клиентов разных категорий должны быть относительно просты для расчета и отслеживания динамики клиентского потока с учетом доступности данных о совершенных на платформе транзакциях.

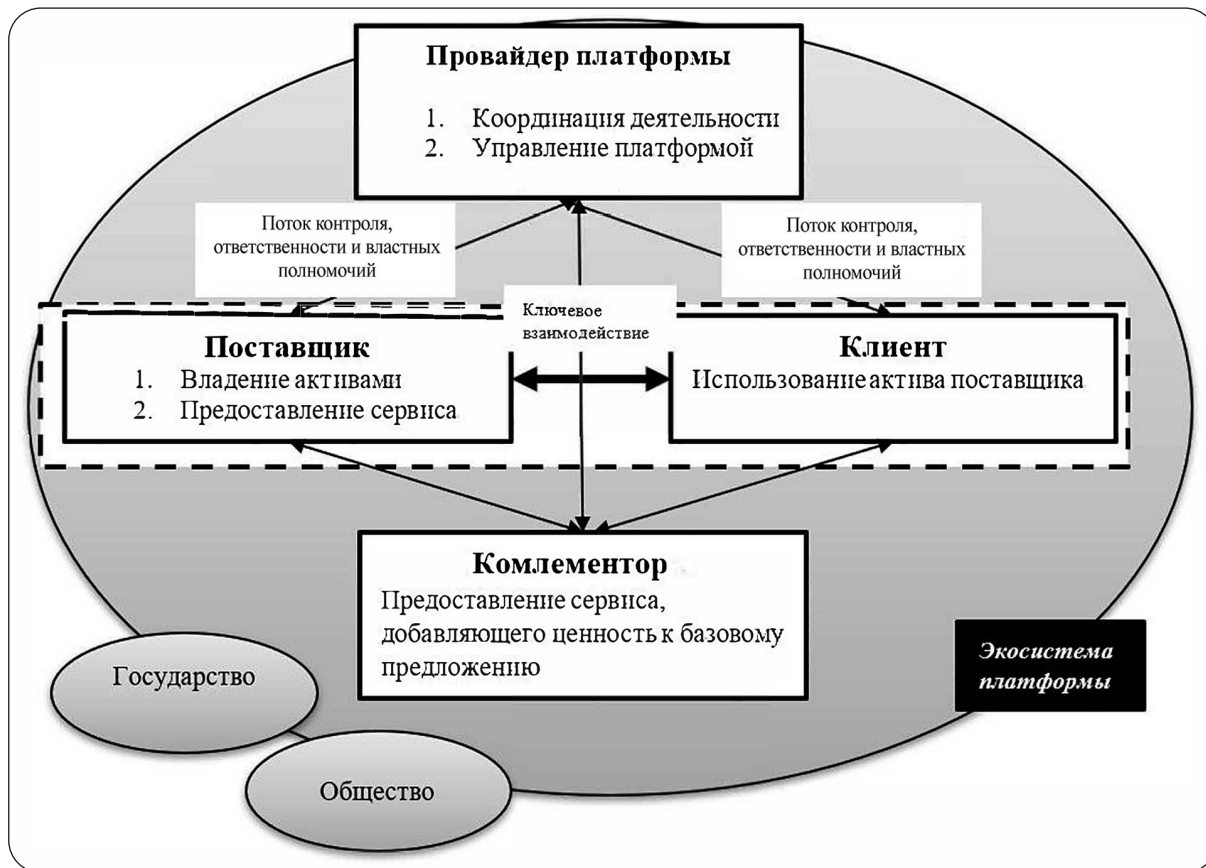


Рис. 3. Создание ценности в бизнес-модели ЭСП

Процесс создания ценностей в ЭСП с участием P2P-платформы и специфика сетевых отношений, которые его обслуживают, показаны на рис. 3.

На рис. 3 продемонстрирована особая роль платформы в создании и предоставлении ценности. Помимо двух ценностных предложений для поставщиков и покупателей, компания-платформа должна принять ряд стратегических решений. Платформа не только делает возможным согласовать спрос с предложением («ключевое взаимодействие»), но и регулирует взаимоотношения остальных участников сети, устанавливая цены пользования платформой, координируя количество взаимодействующих клиентов с помощью «потока контроля и властных полномочий».

Интересно, что успех бизнес-модели, основанной на цифровой платформе в создании стоимости для потребителей и инвесторов, часто объясняется как эффект посредника, который продает снижение транзакционных издержек. Иными словами, стоимость для потребителей и инвесторов создается исключительно благодаря снижению транзакционных издержек. Хотя транзакционные издержки действительно сокращаются, можно утверждать, что успех ЭСП объясняется прежде всего сетевыми эффектами и двухсторонними рынками, которые, в свою очередь, обеспечивают своеобразие БМ, способствующей увеличению добавочной стоимости для клиентов и поставщиков. Невольно возникает вопрос о том, чем обусловлено это особое положение платформы в сети взаи-

модействующих агентов рынка. Для ответа на него обратимся к уже проведенным исследованиям феномена ЭСП и сетевых организационных структур.

Авторы работы [Fraiberger, Sundararajan, 2015] подчеркивают, что участие клиентов в ЭСП обусловлено стремлением к получению услуг напрямую только тогда, когда они им нужны, по специальному запросу (on demand). Такой тип отношений иногда называют «утилитарными» (от *англ.* utilitarianism), подчеркивая тот факт, что в них интерес к владению активами или ресурсами все больше заменяется утилитарной ценностью функции, которую может выполнять актив или ресурс. Именно данный тип отношений воспроизводится платформой, и он востребован определенной группой населения.

Утилитаризм органично вписывается в образ жизни «миллениумов» и последующего поколения Z, для которых получение впечатлений, мобильность и возможность выразить свою индивидуальность оказывается важнее статусного потребления. Как показывают исследования, именно представители этого поколения заинтересованы в удобных услугах «каршеринга» по низкой цене, а не в приобретении и владении автомобилями [Eckhardt, Bardhi, 2016]. Удобство и низкая стоимость услуг являются ключевыми факторами и для клиентов платформы. В исследованиях [Guttentag, 2015; Tussyadiah, 2016] также подчеркивается, что использование ЭСП может быть мотивировано и социальными факторами, включая аутентичность и местные культурные аспекты, которые могут составлять важную часть опыта потребления и создавать самостоятельную ценность [Roop, Huang, 2017].

С точки зрения поставщиков, одним из основных преимуществ, которые предлагают платформы, являются гибкие возможности предложения и низкие входные барьеры. Такая гибкость позволяет поставщикам услуг получать доход за ресурсы, которыми они владеют, но используют недостаточно, а также применять их по мере

необходимости, а не ограничиваться традиционными рабочими местами. Например, водители Uber могут вводить пункты назначения для поездок, которые находятся на маршруте уже predeterminedных поездок (например, на работу и обратно). В результате приблизительно 2/3 водителей Uber используют платформу в качестве дополнительного источника дохода, а не как постоянную работу. Согласно исследованиям, Uber является единственным источником дохода только для 25 % водителей в США [Hall, Krueger, 2018].

Кроме того, в этой системе потребители также могут выступать в роли поставщиков (например, гость Airbnb, который в другой ситуации выступает хостом Airbnb), что делает их «просьюмерами» [Tussyadiah, Pesonen, 2016; Herbert, Collin-Lachaud, 2017; Wirtz et al., 2019]. В обществе «просьюмеров» размываются границы между обладателями средств производства и конечными покупателями, между рабочим местом и жильем. Просьюмер разделяет свои навыки, умения и ресурсы с другими людьми, самостоятельно создавая и предоставляя другим производимые им ценности. В этом прежде всего выражается *своеобразие цепочки создания ценности*, которая в условиях ЭСП начинается не от производителя, а от владельца ресурсов (просьюмера). Эта цепочка, как было показано в [Третьяк, Климанов, 2016; Klimanov, Tretyak, 2019], является своеобразным «скелетом» БМ. Отличительная особенность цепочки/сети заключается и в том, что ее весьма своеобразным агентом является *платформа*. Она *играет центральную роль, выступает доминирующим звеном в этой цепочке*, соединяет поставщика и потребителя, устанавливает правила взаимодействия и контролирует их выполнение.

Доминирующая роль платформы объясняется прежде всего концепцией двусторонних рынков (или рынков с двухсторонними сетевыми эффектами), которые, если следовать определению Ж.Роше и Ж.Тироля, характеризуются следующими свой-

ствами (цит. по: [Шаститко, Паршина, 2016, с.9]:

- наличием перекрестных сетевых эффектов между разными группами потребителей. На таких рынках ценность платформы для участников каждой группы положительно зависит от числа пользователей на другой стороне платформы;
- платформа оказывает содействие в обеспечении трансакций между участниками рынка. И издержки и прибыль платформы возникают на обеих сторонах рынка одновременно — разделить их можно только условно;
- ключевой функционал платформы — установление связи между разными группами пользователей. Платформа обеспечивает инфраструктуру и правила игры для взаимодействия между разными группами пользователей. Платформа может влиять на объем трансакций, повышая цену на одной стороне рынка и снижая ее на другой.

Как видно, платформа имеет возможность интернализировать положительные внешние экстерналии, принимая решения об уровне и структуре цен на предоставляемые различным группам потребителей продукты или услуги.

Признавая тот факт, что бизнес-модель ЭСП является инновационной с точки зрения создания стоимости, нельзя не отметить, что она формирует и ряд рисков для всех участвующих сторон через деинституционализацию отношений между платформой и поставщиками, а также между покупателями и поставщиками. В зависимости от сделанного стратегического выбора возникающие риски имеют различные типы и степени угроз.

В результате провайдер платформы управляет процессом создания ценности/стоимости в соответствии со своими интересами и координирует деятельность агентов всей сети. Он обеспечивает: (1) интеграцию ресурсов, где управление подразумевает разработку архитектуры платформы, облегчающей создание сильной сети поставщиков услуг, которые снабжают платформу

ресурсами; (2) координацию ресурсов, которая основана на эффективных механизмах обмена, осуществляющих сопоставление спроса и предложения, благодаря которым поставщики активов и пользователи совместно создают ценность, которая часто усиливается комплементарными услугами [Hagiu, Wright, 2015].

Под управлением платформой в данном случае понимаются полномочия по принятию решений, механизмы контроля, структура ценообразования и разделение доходов от совместной деятельности [Tiwana, 2014]. Кроме того, грамотное управление предполагает так выстроить взаимодействие различных игроков, чтобы по возможности устранить потенциальные конфликты между участниками и предотвратить сбои в сети. Также платформа несет ответственность за управление клиентским опытом, что подразумевает управление всеми точками контакта на пути клиента таким образом, чтобы вызвать положительную реакцию клиентов. Управление потоком поставщиков тоже возлагается на платформу.

Можно сделать общий вывод о том, что, кроме снижения трансакционных издержек, в бизнес-модели ЭСП ценность создается с помощью еще ряда факторов. Одно из дальнейших направлений исследований непосредственно связано с поиском путей анализа бизнес-моделей ЭСП в том числе и с точки зрения устойчивого развития. Ранее была отмечена непосредственная связь ЭСП с современным пониманием устойчивого развития. Вместе с тем исследователи признают, что вопросам устойчивого развития уделяется недостаточное внимание при изучении ЭСП [Martin, 2016].

Таким образом, назревает необходимость изучения захвата стоимости не только в денежном выражении, но и социальных и экологических форм ценности в целях уменьшения негативного воздействия на окружающую и социальную сферу, сохраняя при этом экономическую жизнеспособность бизнес-модели. Социальная ориента-



ция подразумевает мотивацию, основанную на социальной сплоченности и социальных связях между участниками обмена. Экологическая ориентация отдает приоритет экологической устойчивости и практике устойчивого потребления. Инновационный подход подразумевает появление и становление «сознательного предпринимателя» [Pavlovich, Corner, 2014], который стремится к устойчивости, выполняя определенную экологическую или социальную миссию, а затем, стратегически формулируя экономически устойчивую бизнес-модель вокруг этой миссии, создает тем самым общую ценность. В таком контексте наиболее плодотворными представляются предложения по построению так называемых смешанных бизнес-моделей, в которых четко выражены социальная и экологическая составляющая в целевой установке на экономическую жизнеспособность модели.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стремительно развивающийся феномен экономики совместного потребления ставит целый спектр новых задач как перед исследователями, так и перед практиками бизнеса. Пока критическая масса исследований феномена еще находится в стадии накопления. Но даже по динамике появления работ по данной тематике во второй декаде XXI в. можно судить о степени распространения нового феномена, многообразии форм его проявления, сложностях в систематизации организационных структур, в которых возникает совместное потребление, а также в механизмах управления им на современном рынке.

В работе показано, что многие специфические черты ЭСП обусловлены наличием и активным использованием ЦМП, конкретной их разновидности P2P-платформ, которые являются неотъемлемым элементом ЭСП. В частности, это:

- предоставление доступа к активам, ресурсам или сервисам без передачи права владения собственностью;

- осуществление однорангового обмена ценностями с помощью платформы, пользуясь которой участники могут меняться ролями, выступая в качестве поставщиков или потребителей (просьюмерами) товаров и услуг;
- обеспечение возможности удовлетворения большего количества потребностей одним и теми же ресурсами за счет их интенсивного (совместного) потребления;
- наличие прямых и косвенных сетевых эффектов, принципиально отличающее платформу как отдельного игрока рынка.

Но технологические сдвиги не столько послужили основанием для появления ЭСП, сколько предоставили возможности для реализации конкретных организационных форм, в которых она появилась и стала активно развиваться. При рассмотрении феномена ЭСП авторы прежде всего обратили внимание на драйверы, которые способствовали его развитию. К таковым было отнесено стремление к устойчивому развитию, зафиксированное на определенном уровне развития информационных технологий. Так, была подчеркнута необходимость перехода к более рациональной модели производства и потребления, бережному отношению к окружающей среде, невозпроизводимым ресурсам.

Геополитические изменения, происходящие в настоящее время, значительно трансформировали современные рынки, во многом изменили сложившиеся хозяйственные связи. Дальнейшие направления исследований наиболее остро ставят вопросы о жизнеспособности БМ, акцентируют внимание на их устойчивости к значительным переменам окружающей среды. Кроме того, в современном обществе при увеличении средней продолжительности жизни и активном росте пожилого населения в развитых странах достаточно остро встала проблема продления активного включения стареющего населения в экономическую жизнь общества. В этом направлении особую роль могут играть распространение различных форм совместного потребления,

создание условий для их более широкого использования.

В данном исследовании был воспроизведен первый уровень анализа БМ [Третьяк, Климанов, 2016; Klimanov, Tretyak, 2019], который дает возможность описать роли участников создания ценности платформ экономики совместного потребления. Этот результат позволяет менеджерам российских компаний позиционировать себя в экономике совместного потребления, находить новые ниши для развития существующих бизнес-моделей, а также принимать решения о развитии своей платформы или вступлении в партнерство с действующими многосторонними платформами. Кроме того, сама бизнес-модель демонстрирует необходимость введения новых функций и видов деятельности, управление которыми требует принципиально иных навыков и компетенций управленцев. В частности, маркетологи должны не просто «завлекать» клиентов на платформу, развивать их лояльность, но и привлекать достойных поставщиков на платформу, отслеживать соотношение между поставщиками и клиентами и т. п.

Полученные результаты можно применить для создания системы управления в платформенных компаниях, в различных ее блоках — управления поставщиками услуг для платформ, клиентами платформ и поставщиками комплементарных услуг платформы. Представленные в работе исследования показывают, что платформа выступает самостоятельным игроком на рынке. При этом она меняет как конфигурацию цепочки создания ценности/сто-

имости, так и взаимоотношения между игроками рынка.

Тем самым появление платформ и встраивание их в систему рыночных отношений меняет БМ игроков, которые взаимодействуют с платформами на рынке. Кроме того, платформа, рассмотренная в качестве фокальной фирмы, формирует новую БМ, одновременно управляя потоками поставщиков и потребителей, пользующихся услугами платформы. Таким образом, платформа как самостоятельный игрок рынка обладает не только рядом технологических преимуществ, но и занимает доминирующее положение в цепочке создания ценностей/стоимостей, в новой, формирующейся БМ. Это положение она занимает по праву, являясь обладателем как прямых, так и косвенных сетевых эффектов.

Пользуясь доминирующим положением в БМ, платформа начинает активно формировать новую управленческую модель, балансируя производство и потребление. Она берет на себя полномочия по принятию основных управленческих решений, разрабатывает механизмы контроля для всех участников рыночного взаимодействия, определяет структуру ценообразования и механизм разделения доходов от совместной деятельности. Вместе с тем практика развития новых форм ЭСП, их активного проникновения в различные отрасли свидетельствует о необходимости не только накопления и обобщения управленческого опыта, возникающего в ЭСП, но и изучения нового контекста устойчивости БМ в современных условиях.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Авдокушин Е. Ф., Белова Л. Г. 2018. Экономика совместного потребления — формирующийся сегмент новой экономики. Часть первая. *Вопросы новой экономики* 2 (46): 4–14.
- Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследова-

ний и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.

Маркова В. Д. 2018. Бизнес-модели компаний на базе платформ. *Вопросы экономики* 10: 127–135.

Третьяк О. А., Климанов Д. Е. 2016. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского фармацевтического рынка. *Российский журнал менеджмента* 14 (2): 77–100.

Шаститко А. Е., Паршина Е. Н. 2016. Рынки с двусторонними сетевыми эффектами: спецификация предметной области. *Современная конкуренция* 10 (1): 5–18.

## REFENECES IN LATIN ALPHABET

Acquier A., Daudigeos T., Pinkse J. 2017. Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change* (125): 1–10.

Ala-Mantila S., Ottelin J., Heinonen J., Junnila S. 2016. To each their own? The greenhouse gas impacts of intra-household sharing in different urban zones. *Journal of Cleaner Production* 135: 356–367.

Andreassen T. W., Lervik-Olsen L., Snyder H., Van Riel A. C. R., Sweeney J. C., Van Vaerenbergh Y. 2018. Business model innovation and value-creation: The triadic way. *Journal of Service Management* 29 (5): 883–906.

Baldwin C. Y., Woodard C. J. 2008. The architecture of platforms: a unified view. *Harvard Business School Finance Working Paper* 09-034.

Barnes S. J., Mattsson J. 2016. Understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change* 104: 200–211.

Belk R. 2014a. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research* 67 (8): 1595–1600.

Belk R. 2014b. Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The Anthropologist* 18 (1): 7–23.

Böcker L., Meelen T. 2017. Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 23: 28–39.

Botsman R., Rogers R. 2010. Beyond Zipcar: Collaborative consumption. *Harvard Business Review* 88 (10): 30.

Botsman R., Rogers R. 2011. *What's Mine is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. HarperCollins: London.

Chase R. 2015. *Peers Inc: How people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism*. PublicAffairs.

Cheng M. 2016. Sharing economy: A review and agenda for future research. *International Journal of Hospitality Management* 57: 60–70.

De Leeuw T., Gössling T. 2016. Theorizing change revisited: An amended process model of institutional innovations and changes in institutional fields. *Journal of Cleaner Production* 135: 435–448.

Eckhardt G. M., Bardhi F. 2016. The relationship between access practices and economic systems. *Journal of the Association for Consumer Research* 1 (2): 210–225.

Eckhardt G. M., Bardhi F. 2015. The sharing economy isn't about sharing at all. *Harvard Business Review* 28 (01).

Eckhardt G. M., Houston M. B., Jiang B., Lamberton C., Rindfleisch A., Zervas G. 2019. Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing* 83 (5): 5–27.

Einav L., Farronato C., Levin J. 2016. Peer-to-peer markets. *Annual Review of Economics* 8: 615–635.

Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. W. 2006. Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review* 84 (10): 92–101.

Evans D. S. 2003. Some empirical aspects of multi-sided platform industries. *Review of Network Economics* 2 (3): 191–209.

Felson M., Spaeth J. L. 1978. Community structure and collaborative consumption:

- A routine activity approach. *American Behavioral Scientist* **21** (4): 23.
- Fraiberger S., Sundararajan A. 2015. Peer-to-peer rental markets in the sharing economy. *SSRN Electronic Journal*.
- Frenken K., Schor J. 2019. Putting the sharing economy into perspective. In: O. Mont (ed.). *A Research Agenda for Sustainable Consumption Governance*, 121–135. Edward Elgar Publishing: Cheltenham.
- Gawer A. 2014. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy* **43** (7): 1239–1249.
- Gawer A., Cusumano M.A. 2008 How companies become platform leaders. *MIT Sloan Management Review* **49** (2): 28.
- Geissdoerfer M., Vladimirova D., Evans S. 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production* **198**: 401–416.
- Guttentag D. 2015. Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism* **18** (12): 1192–1217.
- Guttentag D., Smith S., Potwarka L., Havitz M. 2018. Why tourists choose Airbnb: A motivation-based segmentation study. *Journal of Travel Research* **57** (3): 342–359.
- Hamari J., Sjöklint M., Ukkonen A. 2016. The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology* **67** (9): 2047–2059.
- Hagiu A., Wright J. 2015. Multi-sided platforms. *International Journal of Industrial Organization* **43** (Supplement C): 162–174.
- Herbert M., Collin-Lachaud I. 2017. Collaborative practices and consumerist habitus: An analysis of the transformative mechanisms of collaborative consumption. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)* **32** (1): 40–60.
- Hall J.V., Krueger A.B. 2018. An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States. *ILR Review* **71** (3): 705–732.
- Heinrichs H. 2013. Sharing economy: A potential new pathway to sustainability. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society* **22** (4): 228–231.
- Klimanov D., Tretyak O. 2019. Linking business model research and marketing: New network-based approach to business model analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing* **34** (1): 117–136.
- Kumar V., Lahiri A., Dogan O.B. 2018. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management* (69): 147–160.
- Martin C.J. 2016. The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics* **12**: 149–159.
- Möhlmann M. 2015. Collaborative consumption: Determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. *Journal of Consumer Behaviour* **14** (3): 193–207.
- Muzellec L., Ronteau S., Lambkin M. 2015. Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management* **45**: 139–150.
- Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation*. Wiley, Hoboken, NJ.
- Pavlovich K., Corner P.D. 2014. Conscious enterprise emergence: Shared value creation through *expanded conscious awareness*. *Journal of Business Ethics* **121** (3): 341–251.
- Poon K.Y., Huang W.J. 2017. Past experience, traveler personality and tripographics on intention to use Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **29** (9): 2425–2443.
- Richter C., Kraus S., Brem A., Durst S., Giselsbrecht C. 2017. Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management* **26**: 300–310.
- Rochet J.-C., Tirole J. 2003. Platform competition in two-sided markets. *Journal of European Economic Association* **1** (4): 990–1029.
- Sundararajan A. 2016. *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of*

- Crowd-Based Capitalism*. Mit Press: Cambridge.
- Sun J., Yan J., Zhang K.Z. 2016. Blockchain-based sharing services: What blockchain technology can contribute to smart cities. *Financial Innovation* 2 (1): 1–9.
- Sutherland W., Jarrahi M.H. 2018. The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management* 43: 328–341.
- Täuscher K., Laudien S.M. 2018. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal* 36 (3): 319–329.
- Tiwana A. 2014. *Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Morgan Kaufmann: Waltham.
- Tussyadiah I.P. 2016. Factors of satisfaction and intention to use peer-to-peer accommodation. *International Journal of Hospitality Management* 55: 70–80.
- Tussyadiah I.P., Pesonen J. 2016. Impacts of peer-to-peer accommodation use on travel patterns. *Journal of Travel Research* 55 (8): 1022–1040.
- Van Alstyne M.W., Parker G.G., Choudary S.P. 2016. Pipelines, platforms and the new rules of strategy. *Harvard Business Review* 94 (4): 54–62.
- Yablonsky S.A. 2018. A multidimensional framework for digital platform innovation and management: From business to technological platforms. *Systems Research and Behavioral Science* 35 (Issue 4).
- Yablonsky S.A. 2013. Multisided platforms and markets: Basic approaches, concepts and practices. *The Russian Management Journal* 11 (4): 57–78.
- Yablonskiy S.A. 2019. Multisided platforms: Current state and future research. *Russian Management Journal* 17 (4): 519–546.
- Wirtz J., So K.K.F., Mody M., Liu S., Chun H. 2019. Platforms in the peer-to-peer sharing economy. *Journal of Service Management* 30 (4): 452–483.
- Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. 2017. The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research* 54 (5): 687–705.

#### TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Avdokushin E.F., Belova L.G. 2018. The sharing economy is an emerging segment of the new economy. Part one. *Voprosy Novoy Ekonomiki* 2 (46): 4–14. (In Russian)
- Klimanov D.E., Tretyak O.A. 2014. Business models: The main directions of research and a meaningful foundation of the concept. *Russian Management Journal* 12 (3): 107–130. (In Russian)
- Markova V.D. 2018. Business models of companies based on platforms. *Voprosy Ekonomiki* (10): 127–135. (In Russian)
- Tretyak O.A., Klimanov D.E. 2016. Using a network approach to business model analysis: An example of the Russian pharmaceutical market. *Russian Management Journal* 14 (2): 77–100. (In Russian)
- Shastitko A.E., Parshina E.N. 2016. Markets with multi-sided network effects: Domain specification. *Sovremennaya Konkurentsiya* 10 (1): 5–18. (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
13 ноября 2020 г.  
Принята к публикации  
28 августа 2022 г.

---

*Business model of the sharing economy: Specifics, features and management challenges*

*O.A.Tretyak, Yu.A.Bilinkis, D.E.Klimanov*

Graduate School of Business, HSE University, Russia

The article substantiates the specific features of the business model of the sharing economy. The reproduction of these features is based on the understanding of this emerging and rapidly developing phenomenon, both in scientific research and in business practice (in this part, the authors rely on a review of existing research on joint consumption and descriptions of cases of operating companies in the field under study). For a systematic reproduction of the specifics and features of the business model, the authors use a previously developed approach that has been tested in a number of industry markets. Based on the identified specifics of the company's business model, which operates on the principles of the sharing economy, new management goals and functions are identified, the implementation of which ensures the company's success in the market.

*Keywords:* sharing economy, business model, sustainable development.

*For citation:* Tretyak O.A., Bilinkis Yu.A., Klimanov D.E. 2021. Business model of the sharing economy: Specifics, features and management challenges. *Russian Management Journal* **19** (4): 403–428. (In Russian)

*Initial Submission: November 13, 2020*  
*Final Version Accepted: August 28, 2022*

## Приложение

## Наиболее цитируемые публикации, посвященные исследованию экономики совместного потребления

№	Источник	Название журнала	Количество цитирований	Основной фокус исследования	Результат
1	[Hamari, Sjöklint, Ukkonen, 2016]	Journal of the Association for Information Science and Technology	1550	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе исследуется мотивация людей, участвующих в совместном потреблении (СП). Результаты демонстрируют, что СП мотивируется такими факторами, как устойчивость, удовлетворенность от активности, а также экономические преимущества. Показано, что фактор устойчивости значим только для тех участников СП, для кого важно достижение экологичного потребления. Также большинство респондентов положительно отзываются о СП, что необязательно транслируется в реальное потребление
2	[Belk, 2014a]	Journal of Business Research	1505	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	В работе демонстрируется рост популярности СП. Проводится анализ причин роста данного явления, а также его влияния на компании, использующие традиционные модели продаж и владения активами
3	[Zervas, Proserpio, Byers, 2017]	Journal of Marketing Research	950	ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании (кейс-стади)	Изучается экономический эффект СП на действующие в отрасли компании на примере Airbnb (платформы для краткосрочного бронирования жилья). Исследуется влияние на выручку отелей на примере г. Остин (штат Техас), а также факторы, влияющие на степень данного влияния
4	[Möhlmann, 2015]	Journal of Consumer Behaviour	725	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе представлена модель факторов, влияющих на выбор подхода СП. Модель протестирована на примере сервиса каршеринга car2go, а также маркетплейса бронирования жилья Airbnb. Результаты показывают, что удовлетворенность от сервиса зависит от преимуществ, полученных пользователем, таких как полезность, доверие, экономия издержек, а также известность сервиса
5	[Martin, 2016]	Ecological Economics	703	Модель ЭСП и ее декомпозиция	Проведен анализ существующих работ, посвященных ЭСП, показавший, что ЭСП может быть определена как: 1) модель экономического преимущества; 2) более устойчивая форма

№	Источник	Название журнала	Количество цитирований	Основной фокус исследования	Результат
5	[Martin, 2016]	Ecological Economics	703	Модель ЭСП и ее декомпозиция	потребления; 3) путь к децентрализованной и равномерно распределенной экономической модели; 4) создающая нерегулируемые рыночные механизмы; 5) модель, поддерживающая неоллиберальную парадигму; 6) направление с неопределенным потенциалом инноваций
6	[Frenken, Schor, 2019]	Environmental Innovation and Societal Transitions	542	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе предложен подход, позволяющий определить суть ЭСП, а также концепций, близко связанных с ней. Изучены платформы, используемые в рамках ЭСП, в частности их экономические, социальные и экологические характеристики. Обсуждается вопрос регулирования данного формата экономики и вопросы его будущего развития
7	[Cheng, 2016]	International Journal of Hospitality Management	466	Модель ЭСП и ее декомпозиция	Исследуются зоны фокуса ЭСП в разрезе: 1) бизнес-моделей ЭСП и их эффективности; 2) природы СП, 3) развитие парадигмы устойчивой ЭСП. Рассмотрен пример развития ЭСП в туристической индустрии
8	[Tussyadiah, Pesonen, 2016]	Journal of Travel Research	410	ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании (кейс-стади)	В работе показано, что социальные и экономические преимущества ЭСП на примере бронирования жилья влияют на рост туристического рынка
8	[Tussyadiah, Pesonen, 2016]	Journal of Travel Research	410	ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании (кейс-стади)	Увеличение частоты путешествий, длительность пребывания и количество активностей при посещении туристических направлений
9	[Heinrichs, 2013]	GAIA — Ecological Perspectives for Science and Society	381	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	В работе показано, что, несмотря на успех некоторых экологических инициатив и инициатив, направленных на формирование экономики устойчивого развития, эффект от данных инициатив остается незначительным. ЭСП имеет потенциал сформировать новый путь к достижению устойчивости при использовании в исследованиях междисциплинарного подхода
10	[Acquier, Daudigeos, Pinkse, 2017]	Technological Forecasting and Social Change	339	Модель ЭСП и ее декомпозиция	ЭСП в данной работе позиционируется как «зонтичный» конструкт, базирующийся на трех основаниях: 1) экономика доступа к ресурсам; 2) экономика платформ 3) экономика сообществ.



Продолжение табл.

№	Источник	Название журнала	Количество цитирований	Основной фокус исследования	Результат
10	[Acquier, Daudigeos, Pinkse, 2017]	Technological Forecasting and Social Change	339	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе демонстрируется, какой вклад вносит каждое из оснований в феномен ЭСП
11	[Tussyadiah, 2016]	International Journal of Hospitality Management	338	ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании (кейс-стади)	Исследование проводилось на примере сервиса бронирования жилья в США. Среди факторов, влияющих на удовлетворенность гостей проживанием, выделены удовольствие от поездки, экономические выгоды, а также услуги, предоставляемые при проживании. Те же факторы показали влияние на намерение воспользоваться сервисом бронирования в будущем
12	[Guttentag et al., 2018]	Journal of Travel Research	328	ЭСП на примере отдельно взятой отрасли/компании (кейс-стади)	Результаты исследования показали, что респондентов привлекают практические атрибуты пользования Airbnb, такие как взаимодействие с владельцем жилья, преимущества варианта размещения, новизна, этические аспекты ЭСП, а также локальная аутентичность
13	[Belk, 2014b]	Anthropologist	323	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	В работе анализируются исследования, посвященные ЭСП, противоречия вокруг данного феномена, а также то, что можно назвать псевдо-ЭСП, на примере обмена товарами и потенциального вовлечения потребителей, совместно создающих ценность с производителем
14	[Böcker, Meelen, 2017]	Environmental Innovation and Societal Transitions	307	Модель ЭСП и ее декомпозиция	Исследуется относительная значимость экономических, социальных и экологических факторов мотивации к участию в совместном потреблении. Исследование проводится в разрезе различных секторов экономики, социальных групп населения, а также разных категорий потребителей
15	[Sun, Yan, Zhang, 2016]	Financial Innovation	283	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе представлен подход к исследованию феномена ЭСП, основанный на трех измерениях: 1) человеческом; 2) технологическом; 3) организационном. Данный подход используется для объяснения потенциала применения технологии блокчейн к развитию ЭСП
16	[Sutherland, Jarrahi, 2018]	International Journal of Information Management	245	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	Исследуется литература, посвященная концепции платформ-медиаторов в рамках ЭСП. Представлено понятие

Окончание табл.

№	Источник	Название журнала	Количество цитирований	Основной фокус исследования	Результаты
16	[Sutherland, Jarrahi, 2018]	International Journal of Information Management	245	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	централизованных и децентрализованных платформ как организационного принципа для ЭСП
17	[Einav, Farronato, Levin, 2016]	Annual Review of Economics	240	Модель ЭСП и ее декомпозиция	В работе исследуются рынки ЭСП на примере компаний eBay, Uber, Airbnb. Основная функция данных рынков, по мнению авторов, обеспечить легкий поиск покупателями продавцов и проведение удобных и безопасных транзакций. Обсуждаются элементы дизайна данных рынков, включая алгоритмы поиска покупателей и продавцов, ценообразование и системы управления репутацией
18	[Eckhardt et al., 2019]	Journal of Marketing	216	Модель ЭСП и ее декомпозиция	ЭСП определена в статье как технологически обеспеченная социоэкономическая система с пятью характеристиками (временный доступ к товару/услуге, трансфер экономической ценности, роль платформы как посредника между покупателем и продавцом, расширенная роль потребителя, краудсорсинговая модель предложения). Исследуется влияние ЭСП на основные элементы маркетинга: институты, процессы и создание ценности
19	[Täuscher, Laudien, 2018]	European Management Journal	214	Модель ЭСП и ее декомпозиция	Разработан подход к исследованию БМ ЭСП. Результаты исследования обсуждаются в контексте литературы, посвященной платформам, маркетплейсам и ЭСП, с целью лучшей интеграции различных направлений исследований, изучающих схожие феномены
20	[Barnes, Mattsson, 2016]	Technological Forecasting and Social Change	205	Обзор и систематизация литературы по теме ЭСП	Исследование посвящено поиску драйверов, ограничителей и дальнейших направлений развития исследований ЭСП в ближайшие 10 лет. Фокус на устойчивости как экологической характеристике ЭСП, по мнению авторов, будет терять приоритет