

УДК 331.103.6+001.895

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА МНОГОСТОРОННИХ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПЛАТФОРМАХ

Р.А. Долженко

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
Алтайский государственный университет
E-mail: snurk17@gmail.com

В статье рассмотрена сущность многосторонней платформы как способа взаимодействия участников многостороннего рынка. Описана ее типовая структура, основные сетевые эффекты ее использования. Рассмотрены ключевые особенности ценообразования на многосторонних рынках и платформах. Проанализирована сущность краудсорсинга, выделены преимущества данной технологии коллективного взаимодействия заинтересованных участников, как для заказчиков, так и для общества. Предложено рассматривать краудсорсинговую площадку как многостороннюю платформу, на которую распространяются принципы ценообразования на многосторонних рынках и платформах. Выделены направления решения проблем ценообразования в краудсорсинговых проектах в отечественной практике.

Ключевые слова: многосторонняя платформа, ценообразование на многосторонней платформе, краудсорсинг, многосторонняя платформа краудсорсинга, ценообразование на многосторонней краудсорсинговой платформе.

SOME PRICING ISSUES ON MULTISIDED CROWDSOURCING PLATFORMS

R.A. Dolzenko

National Research University Higher School of Economics,
Altay State University
E-mail: snurk17@gmail.com

The article describes the essence of a multisided platform, as a way of interaction of participants on multisided market. The typical structure and basic network effects of using a multisided platform are described. The key features of pricing in the multisided markets and the multisided platforms are considered. The essence of crowdsourcing is analyzed. The advantages of crowdsourcing as the collective interaction of stakeholders, both for customers and for society are highlighted. We are suggest to consider a platform for crowdsourcing as a multisided platform, which is subject to the laws of pricing on the multisided markets and multisided platforms. Ways of solve the problems of pricing in crowdsourcing projects in domestic practice are allocated.

Keywords: multisided platform, pricing on multisided platform, crowdsourcing, crowdsourcing multisided platform, pricing on crowdsourcing multisided platform.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из актуальных инструментов эффективного взаимодействия участников экономических отношений в настоящее время являются так называемые многосторонние платформы. Достаточно новое явление на рынке, однако в отдельных случаях применяемое еще с середины XX в.

Но только сейчас подобное взаимодействие стало объектом рассмотрения в научных трудах в силу его значимости для отечественных рынков.

Примеров подобных многосторонних платформ, на которых удовлетворяется спрос различных пользователей, в последнее время становится все больше. Среди них:

- компьютерные операционные системы, с помощью которых между собой взаимодействуют производители и потребители программных продуктов;

- банковские процессинговые системы, которые выступают основой для реализации кредитно-денежных отношений между банками и потребителями банковских услуг;

- социальные сети, которые служат не только для общения пользователей между собой, но и для их взаимодействия с рекламодателями;

- онлайн справочники, которые используются для поиска информации, предоставления рекламы и других направлений и позволяют пользователям и рекламодателям взаимодействовать между собой;

- краудсорсинговые площадки, на которых массовое сообщество заинтересованных людей работает над решением различных проблем, формулируемых заказчиком (например, создание изображений на футболках, поиск объектов на фотографиях, генерация идей по оптимизации деятельности и др.).

Понятно, что данным перечнем примеры использования многосторонних платформ не исчерпываются, более того, в настоящее время только формируется спектр возможностей их применения во благо субъектов взаимодействия.

Особенностью подобных платформ является тот факт, что их пользователи контактируют друг с другом непосредственно, без явного контроля со стороны провайдера, который обеспечивает их взаимодействие на платформе.

Краудсорсинг как форма взаимодействия участников общественных отношений – новое явление для современной практики, о нем впервые начали говорить как о самостоятельном явлении с 2006 г. Практика краудсорсинга начинает только набирать примеры его использования, но по основным характеристикам она укладывается в концепцию многостороннего рынка, а инфраструктура краудсорсинговых проектов, осуществляемая на базе специализированных сайтов, обладает многими чертами многосторонней платформы. С учетом этого краудсорсинговые площадки можно рассматривать как многосторонние платформы, и значит, на них распространяются законы многосторонних рынков и платформ. Отсутствие учета этого факта при организации краудсорсинга в отечественной практике значительно уменьшает качество имплементации данной технологии.

Одной из самых проблематичных тем в сфере краудсорсинга является ценообразование на краудсорсинговых платформах. Проработке этой проблемы и посвящена данная работа. Но прежде рассмотрим, что собой представляют многосторонние платформы в свете академических публикаций.

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ И ВОПРОСЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА НИХ

Многосторонние рынки и многосторонние платформы в последнее время стали объектом пристального внимания исследователей в силу их динамичного развития и соответствия условий их существования возможностям информационного общества. Данная тема в первую очередь исследуется в работах зарубежных ученых, таких как А. Hagiu, J. Wright [13], J.P. Choi [10], T. Eisenmann [15] и др. Однако и в русскоязычных трудах из-за актуальности многосторонних взаимодействий для участников экономических отношений она получила должное рассмотрение. Среди отечественных работ следует отметить труды С.А. Яблонского [7], А.Ю. Сооляттэ [4], Е.Ю. Благова [1].

В силу достаточной новизны исследований многосторонних платформ и разных подходов к их сущности, среди ученых до сих пор нет однозначной трактовки данного понятия.

Эванс предлагает рассматривать многостороннюю платформу как особую бизнес-модель, которую реализует фокальная компания на многостороннем рынке, в качестве его центрального субъекта. В свою очередь многосторонний рынок – это рынок, на котором различные группы потребителей предъявляют спрос на различные категории товаров и услуг и на котором их действия влияют друг на друга ввиду наличия особых сетевых внешних эффектов взаимодействия [17]. В подобной бизнес-модели многосторонняя платформа является инструментом посредничества на рынке, выступая в качестве основы для взаимодействия различных групп потребителей между собой, с целью удовлетворения их спроса.

Согласно более простой трактовке, многосторонние платформы представляют собой специализированную инфраструктуру и правила, которые облегчают взаимодействие пользователей.

Некоторые авторы понимают под многосторонней платформой организацию, создающую прибыль в первую очередь за счет обеспечения прямого взаимодействия двух или нескольких различных типов аффилированных групп/сторон [13].

В любом случае во всех этих трактовках делается упор на том, что для них характерно наличие специальной сетевой платформы, в качестве которой может выступать система взаимосвязанных элементов, представленных людьми, компаниями, электронными программами (M2M) [1].

Обобщенная структура многосторонней сетевой платформы выглядит следующим образом (рис. 1).

Подобные сетевые платформы используются на различных рынках, и по мнению экспертов, в будущем их значение будет только увеличиваться за счет развития сетевых технологий и распространения на новые рынки.

Можно выделить такие особенности многосторонних платформ, как: непосредственное и осознанное взаимодействие их участников без контроля со стороны провайдера, сетевые эффекты (например, увеличение ценности для одной из сторон с ростом количества участников на другой), специфические требования к платформе со стороны пользователей, особые под-

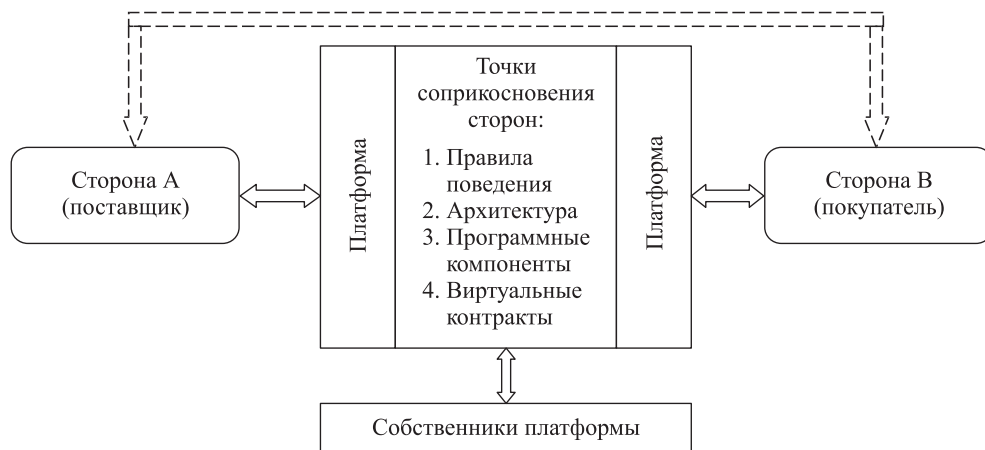


Рис. 1. Типовая структура многосторонней сетевой платформы (составлено автором)

ходы к ценообразованию и др. [7]. Ключевое значение для нашей работы играет специфика ценообразования на многосторонних платформах.

Цена является ключевым элементом системы экономических отношений, выступает важнейшим показателем для любой организации, так как она во многом определяет финансовые результаты ее деятельности. Не менее важна эта категория и для многосторонних рынков, именно она во многом определяет эффективность использования многосторонней платформы.

Данная тема достаточно подробно рассмотрена в зарубежных академических работах. Несмотря на интерес отечественных авторов к теме многосторонних рынков и платформ, вопросы эффективного ценообразования на них в русскоязычных работах до сих пор отсутствуют (согласно E-library). А ведь исследование данного направления позволяет определить ключевые факторы, лежащие в основе выбора стратегий ценообразования для различных многосторонних платформ, в том числе краудсорсинговых.

Вопрос ценообразования на многосторонних платформах по отношению к различным сторонам пользователей платформы является крайне интересным объектом исследования ввиду наличия специфических черт, отличающих ценообразование на многосторонних рынках от ценообразования на большинстве других рынков.

Актуальность подогревается тем, что в научных работах, посвященных проблематике ценообразования на многосторонних платформах, крайне слабо исследованы критерии выбора стратегий ценообразования для различных сторон, а ведь именно этот вопрос в большей степени интересует компании, которые начинают использовать эту новую для себя бизнес-модель.

Следует сразу сделать уточнение, что данная тема рассматривается в англоязычных работах в основном с опорой на инструментарий экономической науки, в первую очередь, теории транзакционных издержек (transaction cost economics), основоположником которой признается Оливер Уильямсон (англ. Oliver Williamson), получивший за свои исследования Нобелевскую премию 2009 г. Отметим, что Нобелевская премия по эконо-

мике за 2012 г. была вручена исследователям за работы в области «теории стабильного распределения и практики устройства рынков», которая в том числе затрагивает двусторонние рынки. Таким образом, тема многосторонних рынков и платформ находится на стыке наиболее актуальных направлений исследований современных экономистов.

Одной из первых работ в области ценообразования на многосторонних платформах является статья группы авторов [8]. В ней была сделана попытка проанализировать возможности достижения максимальной прибыльности провайдеров платформы с помощью установления оптимальных цен для обеих сторон многосторонней платформы, с помощью компьютерной симуляции.

По итогам исследования авторы работы сделали несколько ключевых выводов о критериях эффективного ценообразования на платформах. Во-первых, такой уровень цен для сторон, который приводит к максимальной прибыли провайдера, зависит от уровня издержек смены участников сторон (потребителей между поставщиками и поставщиков между потребителями) друг друга. Во-вторых, он также зависит и от скорости устаревания информации у сторон о состоянии рынка на противоположной стороне платформы. Оценка издержек производилась на основе теории транзакционных издержек. Выводы работы позволяют рассматривать многосторонние платформы как гибридные формы управления транзакциями между сторонами отношений.

Следовательно, рост специфичности ресурсов и неопределенности транзакций применительно к многостороннему рынку увеличивает спрос потребителей и поставщиков данных ресурсов к использованию многосторонней платформы, а провайдер может повысить цены за свои услуги.

Это также позволяет более эффективно определять ключевых носителей расходов за пользование платформой (например, в большей части многосторонних платформ расходы несут не все пользователи платформ, а только одна из сторон, обычно это сторона производителей конечного продукта или услуги). Если у одной стороны издержки переключения окажутся выше, а информация о состоянии рынка на противоположной стороне платформы устаревает быстрее, то ее провайдер может установить для этой стороны более высокие цены по сравнению с противоположной стороной, вплоть до переноса на нее всех ключевых расходов. Это позволит в итоге привлечь к платформе большее число потребителей и за счет сетевых эффектов достичь быстрого роста платформы. Потребители, которые только приступают к использованию рассматриваемой бизнес-модели, обладают более низкими издержками переключения между производителями продукта или услуги, по сравнению с теми, которые уже совершили выбор и чьи издержки переключения будут высокими. Аналогичная ситуация характерна и для стороны производителей, так как на первых этапах развития многосторонней платформы, когда ценность для клиентов еще не создана, эта деятельность требует значительных расходов, т.е. издержек.

Подобные выводы характерны и для работы [10], в которой также обосновывается целесообразность бесплатного предоставления услуг пользователям стороны с наименьшими издержками переключения на ранних стадиях развития платформы.

Среди факторов, влияющих на ценообразование на многосторонней платформе, следует также отметить такие, как лояльность потребителей к предоставляемым платформой товарам и услугам и эластичность склонности к использованию услуг платформы по цене [23]. Учет этих факторов также позволяет более качественно сравнивать рыночную силу различных сторон многосторонней платформы по отношению к ней, и выстраивать более эффективную политику ценообразования для разных пользователей.

Одной из наиболее важных работ в области ценообразования на многосторонних платформах является работа [15]. Она посвящена анализу различных стратегий компаний на двухсторонних рынках. В ней указано, что на эффективность стратегии ценообразования на двухсторонней платформе влияют такие факторы, как способность воспользоваться перекрестными сетевыми эффектами; чувствительность пользователей к цене; к качеству; издержки производства.

В следующей работе этих авторов [16] рассматривается специфика межплатформенного взаимодействия, когда компания, предлагающая платформу на одном рынке, выходит на другой, подобный, с целью создания «мультиплатформенного объединения». В ней также рассматриваются возможные стратегии ценообразования в подобных случаях. В зависимости от степени экономической связанности подобных платформ друг с другом (платформы-комplementы, платформы-субституты и несвязанные платформы) может быть определена соответствующая стратегия ценообразования для них.

Если платформы являются complementами, то успех стратегии будет зависеть от возможности максимизировать пересечение пользователей платформ. Сделать это можно, например, с помощью предоставления бесплатной возможности «присоединения» пользователя к новой платформе, других бесплатных услуг либо штрафных санкций (дополнительных издержек) при переключении пользователей к платформам-конкурентам новой платформы.

Если же платформы являются слабыми субститутами, то успех стратегии, по мнению исследователей, зависит от возможности получения экономии на разнообразии, за счет специфичных предложений для различающихся сторон платформ. Например, можно предоставить возможность бесплатного присоединения пользователей к тем слабым субститутам, рост которых наиболее важен в текущий момент для компании-провайдера.

И, наконец, если между охватываемыми платформами нет функциональной связи, возможности экономии на разнообразии будут минимальными, что ограничивает возможности использования различных ценовых стратегий, так как они не смогут повлиять в значительной мере на предпочтения потенциальных пользователей платформы.

Таковы основные выводы исследовательских работ, в которых рассматриваются различные аспекты ценообразования на многосторонних рынках. В силу того что мы планируем рассмотреть особенности ценообразования на краудсорсинговых платформах, прежде сделаем краткий обзор основных понятий, связанных с краудсорсинговой деятельностью и постараемся проанализировать возможности использования краудсорсинга на практике.

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КРАУДСОРСИНГА, ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРАКТИКЕ

В современных условиях появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компании с работниками и клиентами [3]. Одной из таких форм привлечения людей к решению актуальных для заказчиков задач является краудсорсинг.

Термин «краудсорсинг» (англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») был введен еще в 2006 г. писателем Дж. Хау (англ. Jeff Howe) и редактором журнала Wired М. Робинсоном (англ. Mark Robinson) [5]. Всю необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые профессионалы-любители, которые тратят свое свободное время на создание контента, прикладывают усилия и выполняют необходимые действия для решения задач, стоящих перед государством, бизнесом, обществом, или даже проведения научно-исследовательских разработок.

В самом широком понимании краудсорсинг можно охарактеризовать как мобилизацию интеллектуальных ресурсов людей с помощью информационных технологий для решения поставленных задач [5].

С точки зрения организации краудсорсинг можно обозначить как использование интеллекта и опыта большого количества клиентов, сотрудников, заинтересованной общественности, для поиска новых идей по улучшению продуктов, процессов, сервисов и/или экспертизы важных решений и документов организации.

С нашей точки зрения, более актуальным будет определение краудсорсинга как подхода к генерации идей и поиску решений силами сообщества заинтересованных субъектов, основанный на специальных технологиях и методологии коллективного взаимодействия, направленный на решение задач различного уровня сложности.

С учетом рассмотренных особенностей краудсорсинга, краудсорсинговый проект – это проект, направленный на решение задач различного уровня сложности за счет коллективной интеллектуальной деятельности сотрудников, партнеров, клиентов и внешних экспертов.

Если говорить о возможностях использования краудсорсинга, то можно привести некоторые, наиболее известные краудсорсинговые проекты и их результаты:

- привлечь людей к предоставлению актуальных новостей и оценке их значимости на новостных сайтах, как результат – получить за первый год реализации проекта более \$100 млн дохода (проект Public Insight Network);

- классифицировать более 50 млн галактик на снимках космоса силами 150 тыс. любителей (проект «Галактический зоопарк» астробиологической обсерватории при Колумбийском университете);

- всего за 3 недели построить модель фермента, разрушающего белок ВИЧ с помощью онлайн игры-головоломки (проект FoldIt);

- реализовать работу по распознаванию текста оцифрованных архивов газеты «The New York Times», книг, а также указателей фрагментов снимков улиц (проект reCAPTCHA в Google);

- доработать проект конституции страны с учетом мнения жителей (проект Iceland constitution).

Среди отечественных организаций данная технология не получила пока достаточного распространения, хотя некоторые компании начинают ее активно осваивать, в первую очередь Сбербанк России, Альфа-Банк, Промсвязьбанк и др.

Сбербанк – лидер внедрения краудсорсинга в России, за счет использования потенциала массового сообщества банку удалось приблизиться к решению ряда актуальных для себя проблем. Среди них минимизация очередей в офисах, создание ряда новых продуктов для клиентов (по сути, с помощью самих клиентов), оптимизация внутренних процессов за счет предложений работников, построение системы создания и доработки нормативных документов и др. Самые известные краудсорсинговые проекты Сбербанка («Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021») были реализованы в 2011 г. В ходе них организация привлекла к поиску креативных идей, способных изменить Россию к лучшему, 116 тыс. человек со всего мира. В общей сложности они потратили 43 тыс. человеко-дней работы на генерацию идей и предложений по развитию России, Сбербанка, краудсорсинга, что эквивалентно работе подразделения из 162 сотрудников на постоянной основе в течение целого года.

Самое эффективное, по мнению руководства, применение краудсорсинга внутри организации было осуществлено в 2013 г., когда значительная часть персонала банка была привлечена к экспертизе и улучшению стратегии организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014–2018 годы»). Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тыс. человек), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга. Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание Стратегии банка, которую они же будут реализовывать в течение 2014–2018 гг. Подробно этот проект был описан нами в [2].

Практика Сбербанка как первопроходца в использовании краудсорсинга позволяет выделить следующие обязательные инструменты этой технологии: интернет-платформу, систему рейтингования участников и их предложений, фильтрацию участников на входе в проект, фильтрацию предложений с целью обнаружения спама (признаков неэффективной работы), обсуждения не по теме, руководство для новичков краудсорсинга, систему постановки задач(и) участникам, систему вознаграждения для лидеров проекта, инструменты отчетности по итогам проекта, фасилитаторскую работу на площадке, организованную систему безопасности и неразглашения контента, систему поиска предложений по различным критериям и т.д.

На отечественном рынке существует и несколько самостоятельных компаний-провайдеров услуг краудсорсинга, среди них следует отметить «первопроходцев»: Witology и WikiVote!. Эти компании в числе первых стали предоставлять услуги по реализации краудсорсинговых проектов для отечественных компаний. Разница между площадками WikiVote и Witology обусловлена характером и спецификой решаемых на площадках задач: точечные, высокопрофессиональные, предполагающие возможность генерации и доработки сложных, уникальных идей, направленных на решение неопределенных задач – могут быть решены с помощью площадки Witology, а

массовые проекты по доработке уже существующих идей и предложений, с четко обозначенными задачами в WikiVote.

Некоторое время назад, на пике интереса к краудсорсингу государство активно пропагандировало использование краудсорсинга. Одним из самых известных федеральных краудсорсинговых площадок является портал «Открытое правительство.рф». В регионах практика использования краудсорсинга пока не распространена. Из-за ряда причин (в первую очередь стоимости) краудсорсинговые проекты проводятся, как правило, применительно к проблемам Москвы, которая может позволить себе финансирование подобных задач (проект «Наши маршруты», «Наш город» и др.) и лишь точно в ряде регионов (Проект «One click Yakutsk»).

Если посмотреть на стратегические возможности использования краудсорсинга, в первую очередь, в практике бизнеса, то следует отметить, что данная форма организации деятельности людей может быть использована как замена аутсорсинга по ряду направлений (в первую очередь связанных с интеллектуальной деятельностью, но не предполагающих работу с конфиденциальными данными) [11].

В условиях использования краудсорсинга для решения задач с помощью вовлечения людей для совместной деятельности через компьютерные сети общим моментом для всех подобных проектов является наличие специализированной интернет-платформы. Таковой может выступать как специально созданный под проект сайт, так и многосторонняя площадка, на которой организуются разнообразные краудсорсинговые задачи для заказчиков.

Успех использования краудсорсингового проекта в каждом конкретном случае зависит от того, каким образом организован краудсорсинг, насколько заинтересованы участники рынка в краудсорсинговой деятельности. Считаем, что все эти задачи могут быть успешно решены в рамках работы субъектов краудсорсинга на многосторонней платформе. Именно от краудсорсинговой платформы наряду с участниками краудсорсинга зависит качество производимых на ней знаний и решаемых задач с помощью коллективного интеллекта.

МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ КРАУДСОРСИНГА

Прежде всего, следует отметить, что использование информационных технологий обеспечивает достаточно привлекательные перспективы для участников экономических отношений. В данном случае речь идет о создании сетей между людьми с помощью Интернета, которые позволяют пользователям взаимодействовать друг с другом внутри них, использовать совместный опыт, знания, творческие способности для создания прорывных решений в области развития и роста организации. Для этого нужны сформированная экосистема, максимальное количество участников и правильные подходы к удовлетворению их потребностей. В любом случае практика показывает, что для успешной реализации краудсорсинга необходима соответствующая платформа. В настоящее время таких платформ становится все больше, некоторые из них демонстрируют успешные примеры, другие не могут привлечь достаточное количество участников.

Но отсутствие понимания правильного формирования подобных платформ приводит к тому, что привлечение большого количества людей к решению проблем с помощью краудсорсинга до сих пор требует значительных финансовых вложений в маркетинг, привлечение, стимулирование участников и другие статьи расходов.

Управление краудсорсинговой платформой требует особых подходов, особенно если речь идет о такой платформе, которая использует Интернет, мобильные сети, привлекает большой круг участников, позволяет решить сложные интеллектуальные задачи. В отечественных научных работах, в отличие от зарубежных [14, 18, 20, 22], анализ краудсорсинговых платформ до сих пор не проводился, тем более вопросы, связанные с ценообразованием на них. Кроме того, большая часть зарубежных работ посвящена исследованию эффективности использования различных методов ценообразования на них с помощью методов математического моделирования. Сущностные подходы к принципам установления цены за услуги взаимодействия заказчиков и исполнителей краудсорсинговых задач на платформах с позиции экономической науки, в частности, теории транзакционных издержек до сих пор не были рассмотрены.

Как показывает исследование консалтинговой компании McKinsey [19], для многосторонней платформы характерны: возможность создания большей ценности для ее участников, сокращение расходов на исследование рынка, поиск партнеров и уменьшение транзакционных издержек. Последний эффект является ключевым, так как использование платформ в рамках применения краудсорсинга позволит снизить его транзакционные издержки за счет распределения издержек между всеми пользователями. Также платформа позволит пользователям-участникам краудсорсинга получить дополнительные выгоды, актуальные в условиях трансформации их мотивов, такие как доступ к информации, возможность завязать отношения с участниками платформы, возможность самореализации в рамках содействия в осуществлении деятельности платформы.

С учетом описанной нами типовой структуры многосторонней платформы применительно к краудсорсингу платформа его использования может быть представлена в следующем виде (рис. 2).

Для понимания содержания рис. 2 необходимо описать основные характеристики субъектов краудсорсинга, которые присутствуют на этой схеме.

Заказчик – инициатор краудсорсингового проекта от организации. По итогам краудсорсинга он должен осуществить внедрение отобранных идей и предложений.

Менеджеры краудсорсинга – специалисты, осуществляющие услуги по проведению краудсорсинговых проектов с фасилитацией по генерации, отбору и коллективной доработке идей. В их функции входит обеспечение базового функционала для проведения краудсорсинговых проектов, фасилитационное сопровождение краудсорсинговых проектов, подготовка и формализованных итогов краудсорсинговых проектов. Менеджеры краудсорсинга могут быть представлены специалистами компании-партнера в случае проведения проекта на сторонней площадке либо сотрудниками организации, ответственными за реализацию краудсорсинга в компании.

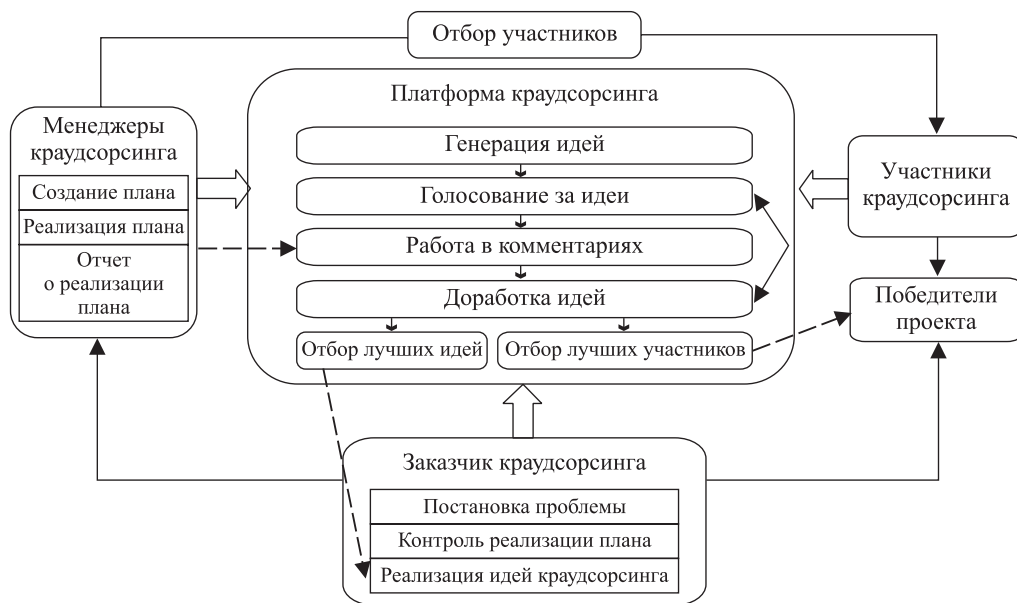


Рис. 2. Типовая схема использования многосторонней платформы краудсорсинга (составлено автором)

Участники краудсорсинга – объединение людей, заинтересованных в обмене знаниями и опытом, открытых к поиску новых решений и готовых активно участвовать в процессе непрерывного совершенствования деятельности организации.

При взаимодействии пользователей многосторонних платформ проявляются так называемые сетевые эффекты [7]. Самым явным из них является прямой положительный сетевой эффект, который заключается в том, что использование платформы по прямому назначению одними пользователями оказывает стимулирующее воздействие на других, обладающих схожими потребностями. Применительно к использованию краудсорсинга, например, этот эффект проявляется в том, что чем больше пользователей активно работает над краудсорсинговым проектом, тем больше возможностей для взаимодействия им предоставляется, а значит, генерация и доработка идей будет проходить более эффективно. Другими словами, если рассматривать краудсорсинговую деятельность как процесс, в ходе которого удовлетворяются определенные потребности ее участников, увеличение количества активных пользователей многосторонней платформы краудсорсинга приводит к большему удовлетворению их потребностей. Данный эффект прямо коррелирует с нашим предположением о том, интенсивность и масштабы внедрения и использования краудсорсинга отечественными компаниями положительно влияют на формирование институциональной среды их реализации. Это объясняет тот факт, что в отечественной практике, в отличие от зарубежной, краудсорсинг используется лишь точно, в ряде крупных компаний, у которых есть финансовые возможности организовать краудсорсинговый проект, большое количество работников и клиентов, привлекаемых к проекту в качестве участников. Такими компаниями в первую очередь являются крупные коммерческие

банки, среди которых Сбербанк России (проект «Сбербанк 21»), Альфа-Банк (платформа «Альфа-идея»), Промсвязьбанк и др.

Таким образом, для развития системы краудсорсинга в нашей стране необходимо институционализировать практику краудсорсинга, привлекать к нему все большее количество участников для решения многообразных задач, снижать стоимость услуг использования коммерческих краудсорсинговых платформ. Последний аспект, с нашей точки зрения, является одним из ключевых.

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА МНОГОСТОРОННИХ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПЛАТФОРМАХ

Большинство научных работ, связанных с исследованием многосторонних платформ, акцентируют внимание на том, что их эффективность во многом зависит от оптимальной ценовой политики [21].

Одна из особенностей многосторонних платформ заключается в том, что, как правило, одна группа участников оплачивает услуги, создаваемые прочими участниками, поскольку именно она получает наибольшую выгоду от сотрудничества на платформе. В случае с краудсорсингом такой группой участников являются заказчики краудсорсинга.

Зачастую основным барьером входа новых заказчиков на краудсорсинговые площадки является высокая стоимость данной услуги. Первые краудсорсинговые проекты обходились заказчикам в значительные суммы, например, по данным Сбербанка, отечественной организации, первой начавшей использовать краудсорсинг в своей деятельности, расходы на создание внутренней краудсорсинговой платформы составили 3 млн руб. Стоимость работы в рамках краудсорсинга на первых площадках, предоставляемых сторонними компаниями, составляла приблизительно 2,5 млн руб. в месяц.

Расходы на краудсорсинг для заказчика складываются из расходов на платформу (создание и последующую поддержку или аренду); на заработную плату менеджерам краудсорсинга; на вознаграждение участникам и победителям краудсорсинга.

Таким образом, высокая стоимость услуги использования краудсорсинговой площадки является ключевым барьером для заказчиков краудсорсинга, снижает их количество. Что, конечно же, отрицательно влияет на формирование институциональной среды его реализации.

Заострим внимание, что для представителей сообщества людей, заинтересованных в решении поставляемых на платформу проблем, применяется стратегия «нулевого ценообразования». Участники краудсорсинга зачастую являются поставщиками «контента», которым могут выступать идеи, решения, интеллектуальные продукты. Никаких расходов, связанных с платой за доступ к краудсорсинговой платформе, они не несут. В случае с успешностью их решения они могут получить незначительные финансовые выгоды (подарок, приз, вознаграждение победителю краудсорсинга).

С учетом рассмотренных выше подходов к эффективному ценообразованию на многосторонних платформах напрашивается парадоксальный вывод о том, что на краудсорсинговых площадках, где сообщество заин-

тересованных индивидов является создателем идей и предложений для заказчиков-потребителей, для развития подобных платформ расходы на ее поддержание должны ложиться не на плечи компаний-заказчиков, а собираться с пользователей. В этом плане ценообразование на краудфандинговых платформах, где расходы несут пользователи, а не заказчики проектов, видится более правильным с точки зрения рассматриваемой логики. Этим может быть объяснена и большая динамика развития практики краудфандинга по сравнению с краудсорсингом в последние годы. Как показывает практика, у провайдеров краудсорсинга в настоящее время больше проблем с привлечением организаций-заказчиков, чем с вовлечением сообщества людей к работе над проблемами, поставленными заказчиками.

Еще одной рекомендацией в данном направлении можно обозначить перекладывание расходов на вознаграждение победителей краудсорсинга на плечи самих участников краудсорсинговой деятельности с помощью краудфандинга.

Если подходы к ценообразованию на краудсорсинговых платформах на стадии их развития не будут пересмотрены, то можно спрогнозировать, что их эффективность будет снижаться. Как вариант выхода из данной ситуации видится перспектива развития краудсорсинга в сторону мини-краудсорсинговых проектов, объединяющих профессионалов и их ресурсы (в формате «краудфандинга»), на которых ценообразование будет осуществляться исходя из предлагаемой исследователями многосторонних платформ, логики.

Данная рекомендация может быть реализована через выход компаний-провайдеров краудсорсинговых платформ на рынок краудфандинга и наоборот. Если бы цены на данных многосторонних рынках формировались исходя из одинаковых принципов, можно было бы оценить характер связи спроса на этих рынках, для того чтобы выстроить соответствующую стратегию ценообразования на них. В силу того что такие возможности, практически, отсутствуют, на краудсорсинговых платформах заказчик платит краудсорсерам, а на краудфандинговых, наоборот, краудфантеры вкладываются в проекты заказчиков, сравнить спрос на этих рынках затруднительно.

Подобное предположение кажется достаточно логичным в свете теории транзакционных издержек и подходов к ценообразованию на многосторонних платформах, однако эти выводы должны быть подтверждены эмпирически, что влечет за собой определенные трудности, так как проверка предполагает радикальный пересмотр устоявшихся подходов к ценообразованию на краудсорсинговых площадках.

В свете указанных трудностей остается только рекомендовать использовать базовые принципы ценообразования на многосторонних платформах применительно к краудсорсинговым площадкам. Среди них можно определить два ключевых направления. Первое заключается в том, что провайдерам краудсорсинговых платформ необходимо увеличивать специфичность ресурсов для стороны исполнителей краудсорсинговых задач, т.е. производить их отбор, обучение, развитие, чтобы заказчики из-за высоких издержек переключения не могли перейти к использованию другой платформы. Второе направление связано со снижением цены за пользова-

ние платформой у заказчиков, с целью привлечения как можно большего количества новых участников. В силу того что развитых краудсорсинговых платформ на отечественном рынке практически нет, для новичков второй вариант ценообразования будет предпочтительным. Для старожилов (WikiVote и Wilotogy), наоборот, развитие специфичности используемых на платформе ресурсов позволит более эффективно формировать цены для заказчиков.

Кроме того, провайдеры краудсорсинговых платформ должны развивать возможности участников по использованию перекрестных сетевых эффектов, учитывать чувствительность пользователей платформ к цене и качеству и снижать издержки производства ценности для них.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное ценообразование на многосторонних платформах является достаточно новым направлением исследований, поэтому в академической среде на данную тему было опубликовано не так много научных работ, описывающих практику и эмпирику ценообразования, тем более, если речь идет о таком явлении, как краудсорсинг.

Если организация планирует внедрить краудсорсинг в свою практику, ей необходима будет специализированная многосторонняя интернет-платформа. С ее помощью она может получить возможность значительно улучшить свою деятельность во благо работников, клиентов, акционеров и общества в целом. Многосторонняя платформа краудсорсинга позволит ее пользователям создать больший объем ценности с меньшими издержками, значит, ее использование будет оправдано.

Нами было рассмотрено направление эффективного ценообразования на краудсорсинговых площадках как особой разновидностью многосторонней платформы, выделены факторы ценообразования, которые способны повлиять на эффективность данной технологии.

Ключевое значение в ценообразовании на многосторонней платформе имеют факторы, связанные со сравнительной рыночной силой различных сторон потребителей услуг платформы по отношению к данной платформе. Методологической основой нашей работы выступила теория транзакционных издержек, с опорой на нее нами был сделан вывод, что именно различия в транзакционных издержках взаимодействия с платформой, которые несут стороны (в первую очередь, издержках переключения между различными платформами) и эластичности по цене использования предоставляемых платформой услуг (что также можно трактовать как выражение разности в издержках переключения) определяют успех стратегии ценообразования на многосторонней платформе. Применительно к краудсорсингу этот вывод означает, что для повышения эффективности его использования необходимо уменьшать возможности пользователей по переключению между различными краудсорсинговыми платформами (с целью увеличения объема транзакционных издержек для подобных действий) и повышать эластичность по цене для заказчиков, эти условия в итоге будут способствовать привлечению к использованию подобных платформ, а из-за сетевых эффектов их эффективность будет увеличиваться.

Литература

1. *Благов Е.Ю.* Математические модели динамики многосторонних сетевых платформ // Проблемы современной экономики. 2012. № 4. С. 149–152.
2. *Долженко Р.А.* Возможности формирования стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 125–129.
3. *Котляров И.Д.* Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. 2013. № 4. С. 54–66.
4. *Сооляттэ А.Ю.* Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес // Менеджмент инноваций. 2011. № 14 (2). С. 88–93.
5. *Хау Дж.* Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: «Альпина Паблишер», 2012. 296 с.
6. *Эйзенман Т., Паркер Дж., Алстайн М.В.* Стратегии для двусторонних рынков // Российский журнал менеджмента. 2013. № 4. С. 79–94.
7. *Яблонский С.А.* Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // Российский журнал менеджмента. 2013. № 4. С. 57–78.
8. *Agrawal M., Hariharan G., Kishore R., Rao H.R.* Matching intermediaries for information goods in the presence of direct search: an examination of switching costs and obsolescence of information // Decision Support Systems, Nov. 2005. Vol. 41. Issue 1. P. 20–36.
9. *Bradley A., McDonald M.* The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee. Harvard Business Review Press, 2011.
10. *Choi J.P.* Tying in Two-Sided Markets with Multi-Homing // The Journal of Industrial Economics, Sep. 2010. Vol. LVIII. No. 3. P. 607–626.
11. *Corney J.R.* Outsourcing labour to the cloud // International Journal of Innovation and Sustainable Development. 2009. Vol. 4. No. 4. P. 294–313.
12. *Hagiu A.* Two-sided platforms: Product variety and pricing structures // Journal of Economics and Management Strategy. 2009. Vol. 18. № 4. P. 1011–1043.
13. *Hagiu A., Wright J.* Multi-sided platforms // Harvard business school working paper. 2011. № 12 (October).
14. *Hirth M., Hofffeld T., Tran-Gia P.* Analyzing costs and accuracy of validation mechanisms for crowdsourcing platforms // Mathematical and Computer Modelling. 2013. 57.
15. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.* Strategies for two-sided markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. № 10. P. 92–101.
16. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.* Platform envelopment // Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. № 12. P. 1270–1285.
17. *Evans D.S.* Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses. Competition Policy International, 2011.
18. *Liu Y.* Research on the construction of crowdsourcing platform // Applied Mechanics and Materials. 2014. Vol. 602-605. P. 3198–3201.
19. *McKinsey.* McKinsey on Smart Grid. Technical Report. 2010. Режим доступа: http://www.mckinsey.com/client_service/electric_power_and_natural_gas/latest_thinking/mckinsey_on_smart_grid
20. *Peng X., Ali Babar M., Ebert C.* Collaborative software development platforms for crowdsourcing // IEEE Software. 2014. Vol. 31. № 2. P. 30–36.
21. *Rochet J.C., Tirole J.* Platform competition in two-sided markets // Journal of European Economic Association. 2003. № 1 (4). P. 990–1029.
22. *Soliman W., Tuunainen V.K.* Understanding continued use of crowdsourcing systems: An interpretive study // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2015. Vol. 10. № 1. P. 1–18.
23. *Weyl G.* A price theory of multi-sided platforms // American Economic Review. 2010. Vol. 100. № 4. P. 1642–1672.

Bibliography

1. *Blagov E.Ju.* Matematicheskie modeli dinamiki mnogostoronnih setevyh platform // Problemy sovremennoj jekonomiki. 2012. № 4. P. 149–152.
2. *Dolzhenko R.A.* Vozmozhnosti formirovaniya strategii organizacii s ispol'zovaniem kraudsorsinga // Problemy teorii i praktiki upravlenija. 2014. № 4. P. 125–129.
3. *Kotljarov I.D.* Jekosistema: novye sposoby vzaimodejstviya kompanii s rabotnikami, klientami i shirokoj publikoj // Vestnik NGUJeU. 2013. № 4. P. 54–66.
4. *Sooljattje A.Ju.* Biznes-modeli na osnove mnogostoronnih platform: innovacii, revoljucionno preobrazujushhie biznes // Menedzhment innovacij. 2011. № 14 (2). P. 88–93.
5. *Hau Dzh.* Kraudsorsing: Kollektivnyj razum kak instrument razvitija biznesa. M.: «Al'pina Pablisher», 2012. 296 p.
6. *Jejzenman T., Parker Dzh., Alstajm M.V.* Strategii dlja dvustoronnih rynkov // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2013. № 4. P. 79–94.
7. *Jablonskij S.A.* Mnogostoronnie platformy i rynki: osnovnye podhody, koncepcii i praktiki // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2013. № 4. P. 57–78.
8. *Agrawal M., Hariharan G., Kishore R., Rao H.R.* Matching intermediaries for information goods in the presence of direct search: an examination of switching costs and obsolescence of information // Decision Support Systems, Nov. 2005. Vol. 41. Issue 1. P. 20–36.
9. *Bradley A., McDonald M.* The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee. Harvard Business Review Press, 2011.
10. *Choi J.P.* Tying in Two-Sided Markets with Multi-Homing // The Journal of Industrial Economics, Sep. 2010. Vol. LVIII. No. 3. P. 607–626.
11. *Corney J.R.* Outsourcing labour to the cloud // International Journal of Innovation and Sustainable Development. 2009. Vol. 4. No. 4. P. 294–313.
12. *Hagiu A.* Two-sided platforms: Product variety and pricing structures // Journal of Economics and Management Strategy. 2009. Vol. 18. № 4. P. 1011–1043.
13. *Hagiu A., Wright J.* Multi-sided platforms // Harvard business school working paper. 2011. № 12 (October).
14. *Hirth M., Hoffeldt T., Tran-Gia P.* Analyzing costs and accuracy of validation mechanisms for crowdsourcing platforms // Mathematical and Computer Modelling. 2013. 57.
15. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.* Strategies for two-sided markets // Harvard Business Review. 2006. Vol. 84. № 10. P. 92–101.
16. *Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M.* Platform envelopment // Strategic Management Journal. 2011. Vol. 32. № 12. P. 1270–1285.
17. *Evans D.S.* Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses. Competition Policy International, 2011.
18. *Liu Y.* Research on the construction of crowdsourcing platform // Applied Mechanics and Materials. 2014. Vol. 602-605. P. 3198–3201.
19. *McKinsey.* McKinsey on Smart Grid. Technical Report. 2010. Режим доступа: http://www.mckinsey.com/client_service/electric_power_and_natural_gas/latest_thinking/mckinsey_on_smart_grid
20. *Peng X., Ali Babar M., Ebert C.* Collaborative software development platforms for crowdsourcing // IEEE Software. 2014. Vol. 31. № 2. P. 30–36.
21. *Rochet J.C., Tirole J.* Platform competition in two-sided markets // Journal of European Economic Association. 2003. № 1 (4). P. 990–1029.
22. *Soliman W., Tuunainen V.K.* Understanding continued use of crowdsourcing systems: An interpretive study // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2015. Vol. 10. № 1. P. 1–18.
23. *Weyl G.* A price theory of multi-sided platforms // American Economic Review. 2010. Vol. 100. № 4. P. 1642–1672.