На правах рукописи

Кольцова Дарья Игоревна

КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

Специальность 5.2.6. – Менеджмент

Автореферат
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва - 2026

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления факультета управления Института социально-экономических наук федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (ФГАОУ ВО «РГГУ»).

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор **Спильниченко Владимир Кириллович**

Официальные оппоненты:
доктор экономических наук, профессор
Окольнишникова Ирина Юрьевна
заведующий кафедрой маркетинга услуг и бренд-менеджмента ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

доктор экономических наук, доцент
Фоменко Наталья Михайловна
профессор кафедры национальной и региональной экономики ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Ведущая организация: ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Защита диссертации состоится «10» декабря 2026 года в 15 часов на заседании диссертационного совета 24.2.366.11, созданного на базе ФГАОУ ВО «РГГУ», по адресу: 125047, г. Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГАОУ ВО «РГГУ» по адресу: 125047, г. Москва, Миусская пл., д. 6, стр. 6 и на сайте ФГАОУ ВО «РГГУ»:
https://www.rsuh.ru/upload/main/dissov/1_dis_Koltsova_DI_243.pdf

Автореферат разослан 26 октября 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук  И.Ю. Ильина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях трансформации мирохозяйственных связей и цифровизации бизнеса управление организациями требует новых подходов к выстраиванию взаимодействия с заинтересованными сторонами, формированию лояльной клиентской базы и развитию корпоративной культуры. Комьюнити-менеджмент как инновационная управленческая технология становится стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности российских организаций на международных рынках.

Особую актуальность теме придают трансформация внешнеэкономической деятельности российских организаций в условиях санкционного давления и переориентация бизнеса на рынки государств - членов ЕАЭС, БРИКС+ и Глобального Юга. Задачи интернационализации требуют не только адаптации продуктового предложения, но и формирования устойчивых сообществ вокруг российских компаний в качественно новых культурных и регуляторных средах, что усиливает запрос на системные управленческие технологии комьюнити-менеджмента.

По данным Российской ассоциации комьюнити-менеджеров, более 70% компаний, применяющих практики управления сообществами, отмечают рост показателей лояльности клиентов, увеличение конверсии и снижение затрат на привлечение новых клиентов.

Несмотря на растущий интерес к комьюнити-менеджменту, исследования по данному вопросу фрагментарны. Традиционные модели управления организациями не в полной мере учитывают потенциал сообществ как стратегического актива, а большинство работ сосредоточено на маркетинговых аспектах управления сообществами, в то время как стратегические возможности комьюнити-менеджмента для управления интернационализацией бизнеса остаются недостаточно изученными. Существует дефицит комплексных исследований, в которых были бы систематизированы модели комьюнити-менеджмента с учётом специфики международного бизнеса российских организаций, предложены методические инструменты оценки результативности комьюнити-менеджмента и порядок формирования международных объединений сообществ.

Изложенное определяет актуальность разработки теоретических и методических основ комьюнити-менеджмента для российских организаций в контексте развития международного бизнеса.

Степень разработанности проблемы.Развитие научных представлений в области управления сообществами и комьюнити-менеджмента отражено в трудах отечественных и зарубежных исследователей. Теоретическим фундаментом исследования стали работы в области теории сообществ, маркетинга взаимоотношений и международного менеджмента.

Концептуальные основы управления сообществами были заложены в работах зарубежных ученых: Г. Рейнгольда, Э. Венгера, Дж. Прис, Р.

Миллингтона, Д. Спинкса, А. Муньиса, Т. О'Гуинна, К. Шапиро, Р. Патнэма, П. Бурдьё, Дж. Оуянга.

Среди отечественных исследователей значительный вклад в разработку теоретико-методологической базы внесли работы по ряду направлений, релевантных проблематике диссертации. Теоретические основания изучения сообществ, сетевых форм взаимодействия и бизнес-экосистем в отечественной науке представлены в работах В.А. Ачкасовой, О.С. Виханского и А.И. Наумова, Г.Б. Клейнера, Д.Е. Намиота и В.П. Куприяновского, К.А. Платонова и Н.И. Легостаевой, Ю.Г. Рыкова, В.Д. Секерина и А.Е. Гороховой, В.А. Сергодеева, Н.Ю. Сопилко. Маркетинговые коммуникации и взаимодействие с потребительскими аудиториями исследованы А.Л. Абаевым, М.В. Дулясовой и И.П. Сироткиной, Е.Е. Кузьминой. Управление человеческими ресурсами и социально-коммуникационные процессы в организационной и территориальной среде раскрыты в трудах Т.В. Боровиковой. Особенности управления международными территориально-распределёнными организациями в условиях ресурсных ограничений, в том числе роль горизонтальных связей между подразделениями, действующими в различных институциональных и культурных средах, рассмотрены в работах Н.М. Фоменко.

Проблематика собственно комьюнити-менеджмента как самостоятельного направления управленческой деятельности систематизирована в работах В. Титова и Я. Беловой, прикладные аспекты управления сообществами в российском бизнесе раскрыты М.В. Андрияновой, В.В. Кручининой, М.А. Луняковым, З.Э. Тархановой, М.У. Байсаевой, Ф.В. Дзодзиковой, А.В. Селезнёвой и И.В. Трифоновым, развитие комьюнити-менеджмента в условиях цифровизации и социальных медиа - И.И. Малининым и Д.А. Барташевичем, комьюнити-менеджмент как модель лидерства - Я.В. Тян, специфика применения комьюнити-практик в публичном секторе - И.А. Копыловым, значение системного добровольного участия для формирования сообществ и условия совместных проектов с внешними партнёрами - Н.Н. Ползуновой, вопросы интеграции комьюнити-менеджмента с практиками корпоративной социальной ответственности и поддержки горизонтальных связей - Л.В. Думовой и И.В. Бурмистровой.

Особое значение для формирования методологической базы исследования имеют концепция создания общей ценности М. Портера, М.Р. Крамера и сервис-доминирующая логика С.Л. Варго и Р.Ф. Луша. Вопросы управления онлайн-сообществами и мотивации участия в них рассмотрены в работах Х. Лимам и А. Слаими, С. Хванг и Дж. Фута.

При этом, признавая важность существующих работ в области комьюнити-менеджмента, следует отметить, что вопросы разработки системных моделей управления сообществами в контексте интернационализации российского бизнеса являются не в полной мере исследованными и требуют дальнейшего теоретического и практического осмысления.

Объектом диссертационного исследования является система управления сообществами в российских организациях, осуществляющих деятельность на международных рынках или планирующих интернационализацию бизнеса.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, формирующихся в процессе разработки и применения моделей, методов и инструментов комьюнити-менеджмента и обеспечивающих повышение результативности управления российскими организациями в контексте развития международного бизнеса.

Цель работы заключается в разработке теоретических положений и методического инструментария комьюнити-менеджмента для российских организаций в контексте развития международного бизнеса.Представленная цель достигается в процессе решения следующих задач:

1. Уточнить сущность комьюнити-менеджмента как элемента системы управления организацией на основе критического анализа теоретических подходов.
2. Дать сравнительную характеристику российских моделей комьюнити-менеджмента, применяемых в международном бизнесе, и разработать на её основе четырёхэтапную модель управления сообществом «4И».
3. Разработать методические инструменты оценки качества взаимодействия участников сообщества и результативности комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций.
4. Обосновать систему взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российских организаций, действующих на международных рынках.
5. Разработать порядок и алгоритм применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций.

Соответствие пунктам паспорта научной специальности. Содержание диссертационной работы соответствует пунктам паспорта научной специальности 5.2.6. – Менеджмент: п. 15. Управление организацией в контексте международного бизнеса. Управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм; п. 20. Маркетинговые технологии в управлении компанией: теоретические и прикладные аспекты. Вклад маркетинга в создание нематериальных активов и управление ими. Современные модели и методы взаимодействия с клиентами и потребителями.

Методологическую и теоретическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, теории сообществ, международного бизнеса, маркетинга взаимоотношений, а также работы, посвящённые управлению сетевыми структурами и платформенным бизнес-моделям. В основе исследования лежит системный подход, в рамках которого комьюнити-менеджмент рассматривается как элемент системы управления организацией, а сообщество - как управляемая подсистема, обладающая собственными

субъектом, объектом и предметом управления. Реализация системного подхода осуществляется на основе комплементарной методологии, объединяющей эволюционно-системную, системно-институциональную и результативно-сравнительную составляющие. Сообщество одновременно выступает развивающимся во времени явлением, институционально обусловленным образованием и объектом управленческой оценки. Эволюционно-системная составляющая применяется при уточнении сущности комьюнити-менеджмента и раскрытии системы управления сообществом. Системно-институциональная составляющая положена в основу адаптивно-интеграционной концепции и модели «4И». Результативно-сравнительная составляющая применяется при разработке инструментов оценки и обосновании системы взаимодействия в территориально-распределённых структурах.

Задачи исследования решались с применением ряда научных методов. Уточнение сущности комьюнити-менеджмента и выявление закономерностей его развития выполнены методами критического анализа дефиниций, сравнения, абстракции и обобщения, логического структурирования и периодизации. Сравнительная характеристика российских моделей и разработка модели «4И» опирались на методы классификации, типологизации, анализа конкретных ситуаций и графического моделирования. Разработка методических инструментов оценки потребовала применения метода анализа иерархий Т. Саати, шкалирования. Обоснование системы взаимодействия в территориально-распределённых структурах выполнено методами наблюдения, анкетирования и обобщения практического опыта. Порядок и алгоритм применения модели «4И» разработаны с использованием методов экспертной оценки, логического моделирования и обобщения практического опыта.

Информационную базу исследования составили действующие нормативные правовые акты Российской Федерации в области регулирования цифровых прав и деятельности цифровых платформ; официальные данные Федеральной службы государственной статистики; аналитические материалы Российской ассоциации комьюнити-менеджеров, Community Roundtable, Higher Logic, Forrester Research. В работе использованы результаты авторских эмпирических исследований - экспертного анкетирования специалистов, анкетирования участников сообщества,наблюдения за участниками территориально-распределённой сети, а также анализа практик комьюнити-менеджмента российских и международных компаний.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений о комьюнити-менеджменте как элементе системы управления организацией и в разработке методического инструментария управления сообществами применительно к российским организациям, развивающим международный бизнес. К наиболее существенным результатам, обладающим научной новизной, относятся уточнённая сущность комьюнити-менеджмента и раскрытая структура системы

управления сообществом; адаптивно-интеграционная концепция и реализующая её четырехэтапная модель «4И»; комплекс методических инструментов оценки качества взаимодействия участников и результативности комьюнити-менеджмента; система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах бизнеса; порядок и алгоритм применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций.

Положения, выносимые на защиту, характеризуются наличием научной новизны и получены соискателем лично:

1. Уточнена сущность комьюнити-менеджмента, определяемого как управленческая деятельность по формированию устойчивых связей между участниками сообщества и росту их вовлечённости в создание ценностей для организации, осуществляемая посредством постоянного взаимодействия, модерации, адаптации к изменениям и координации отношений внутри сообщества с учётом условий рынков присутствия организации. Выявлены закономерности эволюции комьюнити-менеджмента - технологическая обусловленность, кумулятивность, децентрализация управления, интеграция сообщества в бизнес-модель и глокализация практик, - понимаемые как устойчивые повторяющиеся связи, проявляющиеся в виде тенденций. На этой основе раскрыта система управления сообществом, объединяющая субъекты управления, четыре управляющих контура - формирования управляющих воздействий, исполнения, сбора данных и обратной связи - и объект управления. Цель управления включена в состав системы и определяет выбор приоритетного контура на каждой стадии развития сообщества. Новизна состоит в том, что комьюнити-менеджмент выводится за пределы маркетинговой трактовки и раскрывается как элемент системы управления организацией, что делает ее сопоставимой с другими управляющими подсистемами организации (п. 20 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

2. Разработана адаптивно-интеграционная концепция комьюнити-менеджмента, объединяющая принципы измеримой ценности, многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, интеграции сообщества в управленческий контур организации и глобальной адаптивности. Концепция построена средствами системно-институциональной методологии, согласно которой решения по развитию сообщества обусловлены средой рынка присутствия. Воплощением концепции служит модель «4И» (Исследование - Инфраструктура - Интеграция - Итерация), где за каждым этапом закреплены решаемые задачи, применяемые инструменты и ожидаемый результат. Отличие от сложившихся российских моделей, ориентированных преимущественно на удержание аудитории внутри национального рынка, состоит во введении контура адаптации к условиям принимающих рынков, что даёт организации возможность переносить накопленные практики управления сообществом при выходе за пределы страны присутствия (п. 15, п. 20 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

3. Разработан комплекс методических инструментов оценки комьюнити-менеджмента, объединяющий критерии и показатели, шкалу зрелости сообщества и индексы качества взаимодействия в сообществе (ИКВС) и вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ). Весовые коэффициенты показателей ИКВС рассчитаны методом анализа иерархий Т. Саати.Для обоих индексов установлены интервальные шкалы, позволяющие соотносить полученное значение с качественной характеристикой состояния сообщества. В сравнении с другими подходами, которые ограничиваются разрозненными показателями активности участников, предложенный комплекс соединяет оценку вовлечённости с результатами деятельности организации и допускает сопоставление как между организациями, так и в динамике, что позволяет обосновывать управленческие решения по развитию сообщества (п. 20 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

4. Обоснована система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российского бизнеса, объединяющая принципы постоянного цифрового присутствия, живого архива знаний, самоорганизации участников и адаптивности к условиям интернационализации. Результаты применения системы показаны на данных наблюдения за участниками сети. Отличие от вертикальных схем внутрикорпоративного обмена информацией состоит в том, что связанность подразделений обеспечивается прямыми связями между специалистами, а не наращиванием управленческих звеньев, что повышает согласованность работы распределённых команд и партнёров российских организаций, действующих в различных юрисдикциях (п. 15 паспорта специальности 5.2.6 – Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

5. Разработан и апробирован порядок применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций и реализующий его алгоритм, включающий одиннадцать шагов, распределённых по этапам, с точками принятия решений между ними. Порядок и алгоритм построены средствами системно-институциональной методологии. Отличие от прямого заимствования зарубежного опыта и от общих рекомендаций по выходу на зарубежные рынки состоит в том, что алгоритм задаёт проверяемую последовательность действий с условиями возврата к предшествующим этапам при несоответствии результатов целевым значениям, что позволяет переносить практики управления сообществом на новые для организации рынки (п. 15 паспорта специальности 5.2.6 - Менеджмент, ВАК при Минобрнауки России).

Теоретическая значимость диссертационного исследованиясостоит в том, что комьюнити-менеджмент вводится в предметное поле теории менеджмента как элемент системы управления организацией. Предложенная трактовка и раскрытая структура системы управления сообществом дополняют теорию управления в части описания подсистем, отвечающих за отношения организации с заинтересованными сторонами, и делают

управление сообществом сопоставимым с иными управляющими подсистемами.

Адаптивно-интеграционная концепция и реализующая её модель расширяют теоретические представления об управлении интернационализацией. Сообщество рассматривается как ресурс закрепления организации на рынке присутствия, а не только как канал взаимодействия с потребителями. Тем самым исследование дополняет теорию международного бизнеса в части нематериальных факторов выхода компании на зарубежные рынки.

Разработанные критерии, показатели и индексы формируют измерительный аппарат, позволяющий соотносить состояние сообщества с результатами деятельности организации. В отличие от известных подходов, описывающих состояние сообщества в границах одного рынка, предложенная система вводит страновое измерение. Наряду с показателями вовлечённости и вклада в результаты организации, в неё включена группа показателей международной результативности, характеризующих распределение участников по рынкам присутствия, взаимодействие между страновыми группами, локальное представительство, языковую доступность и соблюдение регуляторных требований юрисдикций присутствия. Тем самым создаётся основа для дальнейших исследований влияния сообществ на положение российских организаций в различных условиях.

Практическое значение диссертационного исследования заключается в возможности применения модели «4И» и инструментов оценки, разработанных на основе адаптивно-интеграционной концепции, российскими организациями при формировании и развитии сообществ в процессе выхода на зарубежные рынки. Апробация проведена в трёх организациях, подобранных по принципу контрастности условий применения: они различаются отраслью - финансовый сектор, предпринимательство, сервисный бизнес; типом сообщества - профессиональное, предпринимательское, внутрикорпоративное; составом участников и способом присутствия на зарубежных рынках. Такой отбор позволяет проверить предложенные решения в несхожих организационных условиях, а не в одном частном случае.

В федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий реализована система взаимодействия в территориально-распределённой структуре, сформирована единая цифровая среда сотрудников, налажен обмен опытом между специалистами различных регионов, рекомендации по построению внутренних сообществ применяются при адаптации новых партнёров-франчайзи. В международном сообществе предпринимателей, объединяющем представителей компаний, ведущих деятельность на рынках пяти регионов мира, применяются подходы к организации сетевого взаимодействия участников, кросс-культурной адаптации форматов и формированию горизонтальных партнёрских связей между предпринимателями из различных юрисдикций. В профессиональном сообществе участников рынка цифровых финансовых активов, формируемом

при системообразующем банке, модель «4И» принята за основу при построении сообщества; работа находится на стадии практической реализации.

Обоснованность и достоверность основных положений диссертационного исследования обеспечиваются опорой на труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, теории сообществ и международного бизнеса, а также применением системного подхода и комплементарной методологии, соответствующих характеру решаемых задач. Достоверность результатов подкреплена использованием действующих нормативных правовых актов и данных официальной статистики в качестве информационной базы, проверкой согласованности матрицы попарных сравнений при расчёте весовых коэффициентов методом анализа иерархий, а также результатами апробации предложенных решений в организациях, различающихся отраслевой принадлежностью и характером сообществ, результатами опроса специалистов, анкетирования участников сообщества и наблюдения за участниками территориально-распределённой сети.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения работы докладывались и получили положительную оценку на следующих научных мероприятиях: XXIV Чаяновские чтения «Российская экономика в эпоху перехода к многополярному миру» (г. Москва, РГГУ, 28 марта 2024 г., тема доклада «Ретроспективный анализ подходов к управлению организацией»); VII Гастевские чтения (г. Москва, РГГУ, 5 декабря 2024 г., тема доклада «Концепция управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления в условиях многополярного мира»); XIX Всероссийская молодёжная научно-практическая конференция «Современные проблемы теории и практики права глазами молодых исследователей» (г. Улан-Удэ, 27–28 марта 2025 г., тема доклада «Российские модели комьюнити-менеджмента в контексте международного бизнеса»); XXV Чаяновские чтения «Россия на пути к суверенной социальной экономике» (г. Москва, РГГУ, 2 апреля 2025 г., тема доклада «Эволюция развития моделей комьюнити-менеджмента в теории управления»); I Всероссийская научно-практическая конференция «Финансово-экономическое, управленческое, правовое и информационное обеспечение инновационного развития экономики России» (г. Мариуполь, 16 апреля 2025 г., тема доклада «Влияние комьюнити-менеджмента на интеграцию КСО»); Международная научно-практическая конференция «Менеджмент будущего» (г. Санкт-Петербург, 2025 г.); VIII Международная научно-практическая конференция «Гастевские чтения» (г. Москва, РГГУ, 16–17 декабря 2025 г., тема доклада «Управление сообществами суверенной социальной экономики с учётом мирового опыта»). Результаты исследования прошли апробацию в трёх российских организациях, различающихся отраслевой принадлежностью и характером сообществ.

В деятельности федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий реализована система взаимодействия в территориально-распределённой

структуре, сформирована единая цифровая среда сотрудников сети, налажен горизонтальный обмен опытом между специалистами из различных регионов, рекомендации по построению внутренних сообществ применяются при адаптации новых партнёров-франчайзи.

В международном сообществе предпринимателей, объединяющем представителей компаний, ведущих деятельность на рынках пяти регионов мира, применяются разработанные подходы к организации сетевого взаимодействия участников, кросс-культурной адаптации форматов и формированию горизонтальных партнёрских связей между предпринимателями из различных юрисдикций.

В профессиональном сообществе участников рынка цифровых финансовых активов, формируемом при системообразующем банке, модель «4И» принята за основу при построении сообщества и выстраивании взаимодействия с участниками из различных юрисдикций, работа находится на стадии практической реализации.

Результаты апробации подтверждаются актами о реализации. Материалы исследования используются в учебном процессе ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет» при проведении занятий по дисциплинам «Финансовый менеджмент» и «Международные финансовые рынки».

Публикации. Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования опубликованы в 11 печатных работах общим объемом 10,3печ. л., из них 8,25печ. л. авторских, в том числе 8 публикаций в изданиях из перечня российских рецензируемых научных журналов, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации.

Структура и объём диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 131 наименование. Содержание работы изложено на 204 страницах в т.ч., включает 32 таблицы, 20 рисунков и 11 приложений.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. **Уточнена сущность комьюнити-менеджмента, определяемого как управленческая деятельность по формированию устойчивых связей между участниками сообщества и росту их вовлечённости в создание ценностей для организации, осуществляемая посредством постоянного взаимодействия, модерации, адаптации к изменениям и координации отношений внутри сообщества с учётом условий рынков присутствия организации.**

Трактовки понятия «комьюнити-менеджмент» различаются в зависимости от исследовательской традиции и области применения. Проведённая систематизация определений отечественных и зарубежных авторов по ключевым аспектам представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Систематизация подходов к определению комьюнити-менеджмента

Аспект	Представители	Содержание трактовки	Что остаётся за рамками
Маркетинговый	Р. Миллингтон, А. Муньис и Т. О'Гуинн, В. Титов	Управление сообществом как инструмент вовлечения, роста лояльности и конверсии	Сообщество рассматривается вне контура управления организацией
Коммуникационный	К. Джонс, Дж. Прис, М.В. Андриянова и В.В. Кручинина	Организация пространства взаимодействия, нормы и политики сообщества	Не описаны субъект, объект и цель управления
Стратегический	Д. Спинкс, Community Roundtable	Комьюнити-менеджмент как стратегический бизнес-навык	Отсутствует описание управляющих процессов
Социальный и социально-психологический	Г. Рейнгольд, Б. Ричардсон, Д. МакМиллан и Д. Чавис	Формирование чувства принадлежности и социальных связей	Не выделены управленческие роли
Экосистемный	Дж. Бэйкон	Сообщество как экосистема сотворчества	Не показана связь с результатами организации
Управленческий	И.В. Трифонов, Я.В. Тян	Координация деятельности сообщества для достижения целей организации	Не раскрыта структура системы управления

Источник: разработано автором

Хронологический анализ показывает движение от концепцийсоциальной психологии (Д. МакМиллан, Д. Чавис, 1986) черезосмыслениевиртуальных сообществ и сообществ практики (Г. Рейнгольд, 1993; Э. Венгер, 1998) к пониманию комьюнити-менеджмента как стратегического инструмента (Д. Спинкс, 2021). Российские исследователи (В. Титов, 2019; М.В. Андриянова и В.В. Кручинина, 2020; И.В. Трифонов, Я.В. Тян, 2023) адаптируют мировой опыт к условиям отечественного рынка, делая акцент на прикладных аспектах. При этом ни в одном из подходов сообщество не описано как управляемая подсистема организации с собственными субъектом, объектом и целью.На основании проведённой систематизации предложено авторское определение.

Анализ развития комьюнити-менеджмента позволил выделить четыре поколения, различающихся доминирующей парадигмой управления, технологическим укладом и типом управленческой деятельности (таблица 2).

Смена поколений происходит кумулятивно, освоенные ранее функции не замещаются новыми, а сохраняются в их составе. На этой основе выявлены закономерности эволюции комьюнити-менеджмента - устойчивые повторяющиеся связи, проявляющиеся в виде тенденций и допускающие отклонения (таблица 3).

Таблица 2 - Авторская периодизация эволюции комьюнити-менеджмента

Поколение	Период	Парадигма управления	Технологический уклад	Тип комьюнити-менеджмента
1.0	1990-е - 2005	Административная: иерархия, контроль	Web 1.0: статичные сайты, форумы, рассылки	Модерационный: поддержание порядка, реактивное управление
2.0	2005-2015	Маркетинговая: вовлечение, охват, конверсия	Web 2.0: социальные сети, контент пользователей, мобильные приложения	Вовлекающий: контент-маркетинг, геймификация
3.0	2015-2022	Экосистемная: ценность, интеграция, платформы	Платформенная экономика: суперприложения, интеграции по API	Интеграционный: сообщество как элемент бизнес-модели
4.0	2022-по н.в.	Сетевая: децентрализация, самоуправление	Web 3.0: блокчейн, DAO, токенизация, ИИ-ассистенты	Адаптивный: локализация практик под условия рынка

Источник: разработано автором

Таблица 3 - Закономерности эволюции комьюнити-менеджмента

Закономерность	Содержание
Технологическая обусловленность	Качественные скачки в развитии обусловлены появлением новых технологий коммуникации: форумы - социальные сети - платформы - блокчейн
Кумулятивность	Новые подходы не замещают предшествующие, а надстраиваются над ними; компетенции предыдущих уровней сохраняются
Децентрализация управления	Переход от централизованного управления к распределённому (модераторы из числа участников) и далее к децентрализованному
Интеграция в бизнес-модель	Переход от сообщества как канала коммуникации к сообществу как элементу бизнес-модели организации
Глокализация практик	Решения, выработанные на одном рынке, требуют адаптации к культурным, правовым и технологическим условиям другого

Источник: разработано автором

Выявленные закономерности служат основанием для построения системы управления сообществом (СУС), состав элементов которой представлен на рисунке 1.Система управления сообществом представляет собой метасистему, объединяющую субъекты управления, управляющую систему и объект управления.Субъектами выступают комьюнити-менеджер,модераторы, лидеры направлений, бизнес-заказчик.

Управляющая система включает четыре контура, образующих цикл непрерывного улучшения.Контур формирования управляющих воздействий охватывает планирование: регламенты, дорожную карту развития, контент-план и план мероприятий. Контур исполнения обеспечивает реализацию запланированного - модерацию, публикацию содержания, проведение мероприятий. Контур сбора данных формирует информационную основу системы, получая достоверные значения показателей без их интерпретации. Контур обратной связи замыкает цикл: значения сопоставляются с целевыми,

выявляются отклонения, определяются подлежащие корректировке воздействия. Без него система оставалась быразомкнутой.

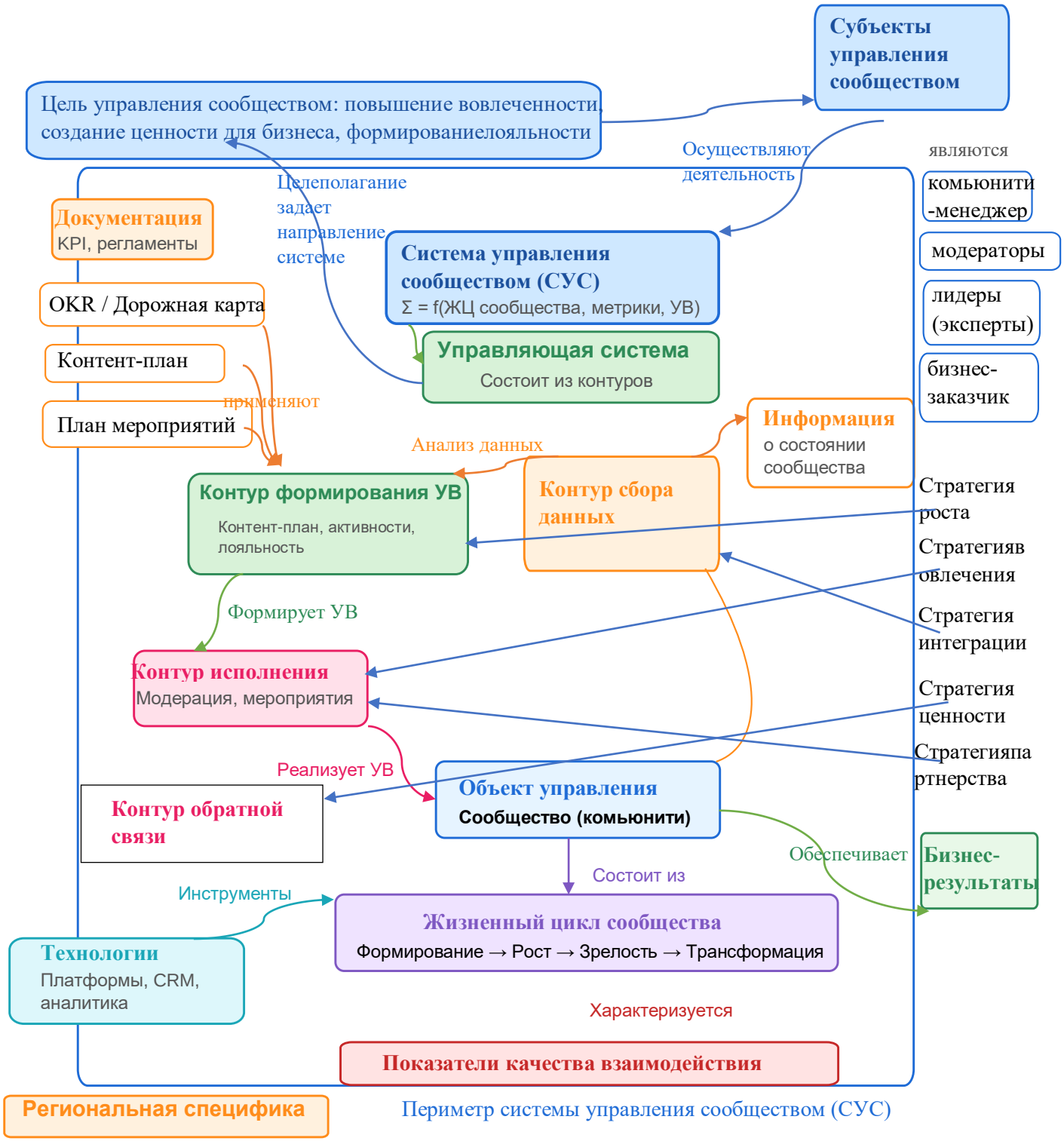


Рисунок 1 - Концепт-карта системы управления сообществом (СУС)
Источник: разработано автором

Объектом управления выступает сообщество, проходящее стадии формирования, роста, зрелости и трансформации, каждая из которых требует различных управленческих воздействий. Цель управления включена в состав системы: от её определённости зависят состав задействованных субъектов и выбор приоритетного контура на конкретной стадии развития сообщества.

Новизна состоит в том, что комьюнити-менеджмент выводится за пределы маркетинговой трактовки и раскрывается как элемент системы управления организацией, что делает систему управления сообществом сопоставимой с другими управляющими подсистемами организации.

2.Разработана адаптивно-интеграционная концепция комьюнити-менеджмента, объединяющая принципы измеримой ценности, многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, интеграции сообщества в управленческий контур организации и глобальной адаптивности. Концепция построена средствами системно-институциональной методологии, согласно которой решения по развитию сообщества обусловлены средой рынка присутствия. Воплощением концепции служит модель «4И» (Исследование - Инфраструктура - Интеграция - Итерация).

Единой классификации концепций комьюнити-менеджмента в литературе нет, разные авторы насчитывают от трёх до восьми подходов, причём границы между ними размыты. Упорядочение по целевой направленности управления сообществом позволило выделить шесть сложившихся концепций, каждая из которых опирается на собственное теоретическое основание и отвечает за свой круг задач (таблица 4).

Таблица 4 - Сложившиеся концепции комьюнити-менеджмента и их ограничения

Концепция	Теоретическое основание	Приоритетная задача	Ограничение при выходе на зарубежный рынок
Маркетинговая	Теория бренд-сообществ (А. Муньис, Т. О'Гуинн)	Продвижение бренда, привлечение и удержание аудитории	Отсутствуют средства встраивания сообщества в управленческие процессы
Социальная	Теория социального капитала	Формирование доверия, взаимопомощь, устойчивые соц. связи	Не предполагает измерения результата
Цифровая	Теория сетевых эффектов, платформенная экономика	Организация взаимодействия в цифровой среде, автоматизация	Описывает среду взаимодействия, но не порядок управления им
Экспертно-образовательная	Концепция сообществ практики (Э. Венгер, Ж. Лав)	Обмен знаниями, наставничество, развитие компетенций	Ограничена задачами обмена знаниями
Гибридная	Системный подход, теория организационнойамбидекстрии	Модульное сочетание функциональных блоков под текущие задачи	Подстройка обращена к внутренней среде организации, а не к среде рынка
Децентрализованная	Технологии Web 3.0, DAO, смарт-контракты	Коллективное принятие решений самими участниками	Применимость сдерживается регуляторной неопределённостью

Источник: разработано автором

Выход организации на зарубежный рынок ставит перед управлением сообществом сразу несколько разнородных вопросов: привлечь и удержать участников, добиться доверия в незнакомой среде, обеспечить техническую

возможность взаимодействия и показать вклад сообщества в результаты организации. Ни одна из перечисленных концепций не отвечает на весь этот круг вопросов, поэтому предлагаемая концепция опирается не на одну из них, а на их сочетание. Адаптивно-интеграционная концепция исходит из того, что сообщество выступает элементом бизнес-модели организации и сохраняет управляемость при переносе на зарубежные рынки за счёт возобновляемой адаптации форматов взаимодействия к условиям каждого рынка присутствия. Теоретическим основанием служит институциональная теория: управление сообществом обусловлено правовыми, экономическими, технологическими и социокультурными нормами среды, в которой действует организация. Решение, давшее результат на одном рынке, на другом требует пересмотра, а не воспроизведения в неизменном виде.

Адаптивно-интеграционная концепция опирается на четыре принципа.Принцип измеримой ценности: сообщество рассматривается как управляемый актив, вклад которого в результаты организации подлежит регулярной оценке. Оценивается не активность участников сама по себе, а создаваемая ценность. Показатели фиксируют результат, оставляя способы его достижения на усмотрение сообщества.Принцип многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон: устойчивость сообщества определяется сбалансированностью выгод организации, участников, сотрудников и партнёров, а на зарубежных рынках также локальных операторов, отраслевых объединений и регуляторов. Управленческое решение считается допустимым, если не создаёт выигрыш одной стороны за счёт систематического ущемления другой. Принцип интеграции сообщества в управленческий контур организации: сообщество встраивается не как отдельный маркетинговый канал, а как элемент бизнес-модели, влияющий на продуктовую разработку, клиентский сервис, кадровые процессы и планирование. Интеграция понимается как двусторонняя, организация не только получает от сообщества информацию, но и принимает обязательство корректировать процессы по его сигналам.Принцип глобальной адаптивности: при переносе практик на зарубежный рынок управленческая логика сохраняется, но её наполнение пересматривается с учётом правовых требований принимающей юрисдикции, экономических и финансовых условий, деловых обычаев, ментальных и конфессиональных особенностей аудитории, а также доступности цифровых платформ.

Имеющиеся концепции предполагают подстройку сообщества под внутренние обстоятельства организации, её текущие задачи и стадию развития сообщества. Предлагаемая концепция вводит адаптацию к внешней институциональной среде рынка присутствия и определяет порядок пересмотра решений при её изменении. Различается и характер интеграции. Вложившихся концепциях сообщество выступает настраиваемым модулем, а в адаптивно-интеграционной - стороной, сигналы которой служат основанием для перестройки процессов самой организации.В практике российских организаций сложились четыре модели управления сообществом, различающиеся фокусом сообщества и степенью централизации (таблица 5).

Таблица 5- Модели комьюнити-менеджмента, сложившиеся в российской практике

Модель	Фокус и степень централизации	Решаемая управленческая задача
Клиентоцентричная	Внешний фокус, высокая централизация	Удержание аудитории и снижение издержек на поддержку клиентов
Корпоративная	Внутренний фокус, высокая централизация	Укрепление внутренней культуры и мотивации персонала
Децентрализованная экспертная	Внешний фокус, низкая централизация	Доступ к внешней экспертизе, коллективная генерация знаний
Экосистемная	Внешний фокус, сочетание централизации и самоорганизации	Формирование устойчивой связи пользователей с платформой

Источник: разработано автором

Каждая из этих моделей решает свою задачу, однако все они сложились в логике внутреннего рынка и не содержат правил переноса управленческих решений в иную институциональную среду. Отсюда следует потребность в модели, сохраняющей управляемость сообщества при смене условий деятельности. Такой моделью выступает «4И», объединяющая четыре этапа управленческого цикла. Её отличительной чертой служит сверка принимаемых решений с институциональными условиями рынка присутствия на каждом этапе. Содержание этапов представлено в таблице 6.

Таблица 6- Содержание этапов модели «4И»

Этап	Решаемые задачи	Реализуемые принципы	Результат этапа
Исследование	Изучение действующих на рынке сообществ, определение цели; на зарубежном рынке - правовых требований, распространённости платформ, норм делового общения и языковой среды	Глобальная адаптивность; многосторонний учёт интересов	Решение о создании сообщества и его назначении
Инфраструктура	Выбор платформы, разработка правил участия и порядка модерации, формирование команды, подготовка плана мероприятий; выбор платформы по распространённости среди аудитории и требованиям к обработке данных	Интеграция в управленческий контур; многосторонний учёт интересов	Действующая среда взаимодействия с установленными правилами
Интеграция	Настройка передачи обратной связи в продуктовое, клиентское и кадровое направления, определение периодичности и формата, закрепление ответственных	Интеграция в управленческий контур; измеримая ценность	Сообщество, включённое в контур принятия решений
Итерация	Оценка результатов, выявление отклонений и корректировка решений; основанием для нового цикла служит отклонение показателей либо изменение институциональных условий	Измеримая ценность; глобальная адаптивность	Уточнённый состав решений и решение о переходе к новому циклу

Источник: разработано автором

Каждый принцип концепции получает выражение на двух этапах, что обеспечивает взаимодействие принципов на протяжении всего управленческого цикла. Принцип глобальной адаптивности задаёт содержание первого и последнего этапов, замыкая цикл на условиях рынка присутствия.Отличие от сложившихся российских моделей, ориентированных на удержание аудитории внутри национального рынка, состоит во введении контура адаптации к условиям принимающих рынков, что даёт возможность переносить накопленные практики управления сообществом при выходе за пределы страны присутствия.Рассмотренные элементыв совокупности образуют систему управления сообществами.

Их взаимосвязь, включая внешнюю среду, процессный блок и обеспечивающие элементы, представлена структурно-логической схемой (рисунок 2).

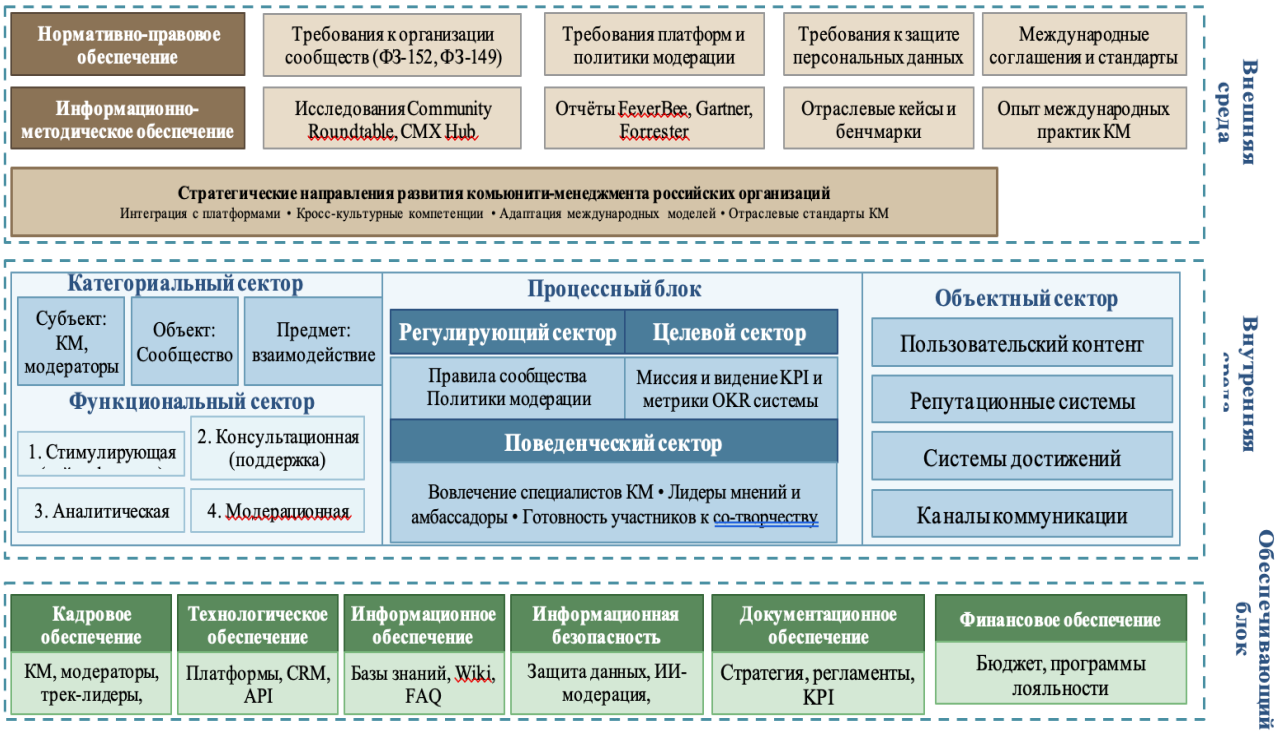


Рисунок 2 - Структурно-логическая схема системы комьюнити-менеджмента (КМ) российских организаций в контексте развития международного бизнеса

Источник: разработано автором

3. **Разработан комплекс методических инструментов оценки комьюнити-менеджмента, объединяющий критерии и показатели, шкалу зрелости сообщества и индексы качества взаимодействия в сообществе (ИКВС) и вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ). Для обоих индексов установлены интервальные шкалы, позволяющие соотносить полученное значение с качественной характеристикой состояния сообщества.**

Предлагаемый комплекс объединяет несколько инструментов. Критерии и показатели выведены из принципов адаптивно-интеграционной концепции: каждому принципу отвечает свой критерий, вследствие чего состав показателей не назначается произвольно. Пятиуровневая шкала

зрелости (начальный, формирующийся, стандартизированный, интегрированный, трансформационный) описывает состояние работы с сообществом в организации и условия перехода на следующий уровень. Индекс качества взаимодействия в сообществе даёт сводную оценку состояния самого сообщества, индекс вклада комьюнити-менеджмента – оценку его влияния на результаты организации.Индекс качества взаимодействия объединяет восемь показателей, каждый из которых образован равнозначными составляющими, выраженными в долях единицы (таблица 7).

Таблица 7 -Составляющие индекса качества взаимодействия

Показатель	Что характеризует	Целевое значение	Весовой коэффициент
I_1 - активность участия	Регулярность возвращения участников, частота и продолжительность обращений	≥ 0,60	0,155
I_2 - создание материалов участниками	Способность сообщества производить содержание собственными силами	≥ 0,60	0,124
I_3 - плотность связей	Связность участников и групп, в том числе между страновыми группами	≥ 0,50	0,085
I_4 - взаимность	Отклик на обращения, доля затруднений, разрешённых силами сообщества	≥ 0,70	0,155
I_5 - лояльность участников	Удержание, готовность рекомендовать, приток участников по рекомендации	≥ 0,60	0,155
I_6 - безопасность взаимодействия	Тональность обсуждений, разрешение разногласий, доступность участия	≥ 0,60	0,085
I_7 - участие в создании ценности	Доля предложений участников, доведённых до реализации	≥ 0,30	0,086
I_8 - вклад в результаты организации	Целевые действия участников, пожизненная ценность, снижение нагрузки на поддержку	≥ 0,50	0,155

Источник: разработано автором

Сложившиеся подходы к оценке сообществ – Community Health Index, SPACES Model, Community Maturity Model, показатель готовности рекомендовать сообщество, оценка вовлечённости по соотношению дневной и месячной активности – рассматривают отдельные стороны работы сообщества. Одни дают качественную оценку, зависящую от суждения оценивающего, другие описывают стадии развития, не связывая их с результатами, третьи измеряют количество взаимодействий. Сводной количественной оценки качества взаимодействия ни один из них не даёт.

Индекс качества взаимодействия рассчитывается как взвешенная сумма показателей. Весовые коэффициенты определены методом анализа иерархий: матрица попарных сравнений построена исходя из функциональной роли показателей, установленной по научной литературе. Отношение согласованности матрицы составило 0,009 при допустимом значении 0,10.

Наибольший вес получили активность участия, взаимность, лояльность и вклад в результаты организации: без регулярного участия, взаимной помощи и сохранения связи с сообществом остальные стороны взаимодействия не проявляются.

Индекс вклада комьюнити-менеджмента соотносит состояние сообщества с результатами деятельности организации и объединяет четыре составляющие (таблица 8).

Таблица 8- Составляющие индекса вклада комьюнити-менеджмента

Составляющая	Обозначение	Формула расчёта	Источник данных
Нормированная отдача от вложений в сообщество	Kroiнорм	Kroiнорм = 1 / (1 + e^(−2(Kroi − 1))), где Kroi = Выгода / Затраты	Финансовая отчётность, системы учёта клиентов
Удержание участников	Kret	Kret = Чуд / Чнач, где Чуд – число сохранивших активность	Системы учёта клиентов, опросы участников
Охват социальных и образовательных начинаний	Kcsr	Kcsr = Чвовл / Чобщ, где Чвовл – число вовлечённых через сообщество	Отчётность по начинаниям, платформа сообщества
Распространённость сообщества по рынкам присутствия	Kint	Kint = Nc / Np, где Nc – число рынков с действующим сообществом	Подразделение международного развития, аналитика платформ
Индекс вклада комьюнити-менеджмента (взвешенная сумма составляющих)	ИВКМ	ИВКМ = $a_1 \cdot$Kroiнорм + $a_2 \cdot$Kret + $a_3 \cdot$Kcsr + $a_4 \cdot$Kint, где сумма весов равна единице; при отсутствии установленных приоритетов $a_1 = a_2 = a_3 = a_4 = 0{,}25$	Соединение значений всех составляющих

Источник: разработано автором

Отдача от вложений приведена к диапазону от нуля до единицы логистическим преобразованием: при равенстве выгод и затрат составляющая принимает значение 0,50, при двукратном превышении выгод – 0,88. Тем самым высокая отдача от вложений не перекрывает низких значений остальных составляющих, а крайние уровни шкалы достижимы при реальных исходных величинах. Проверка устойчивости показала, что отклонение весов в пределах пятой части изменяет итоговое значение в размахе 0,06 и не переводит результат в соседний интервал.

Оба индекса изменяются в пределах от нуля до единицы и истолковываются по общей шкале: критический уровень – от 0,00 до 0,30, низкий – от 0,31 до 0,50, средний – от 0,51 до 0,70, высокий – от 0,71 до 0,85, эталонный – от 0,86 до 1,00. Это позволяет соотносить состояние сообщества с его вкладом в результаты организации.Расчёт индексов выполняется на этапе «Итерация» модели «4И» по итогам каждого отчётного периода. Снижение уровня по сравнению с предыдущим периодом либо несоответствие значения целевому служит основанием для возврата к этапу

«Исследование» и пересмотра решений, принятых на этапах «Инфраструктура» и «Интеграция».Порядок применения инструментов оценки представлен на рисунке 3. В отличие от распространённых подходов, ограничивающихся разрозненными показателями активности участников, предложенный комплекс соединяет оценку вовлечённости с результатами деятельности организации и создаёт возможность сопоставления как между организациями, так и в динамике, что позволяет обосновывать управленческие решения по развитию сообщества.

Шаг 1	Сбор исходных данных Источники: аналитика платформ, системы учёта клиентов, опросы участников, финансовая отчётность Результат: массив данных по шести критериям
	▼
Шаг 2	Расчёт показателей и индексов Рассчитываются показатели трёх уровней управления и показатели международной результативности Результат: числовые значения по каждому показателю
	▼
Шаг 3	Сопоставление со шкалами интерпретации Каждое значение соотносится с пятиуровневой шкалой: критический, низкий, средний, высокий, эталонный Результат: качественная характеристика по каждому показателю
	▼
Шаг 4	Построение профиля результативности Значения размещаются в матрице по трём измерениям и трём уровням управления Результат: профиль сильных и слабых сторон
	▼
Шаг 5	Выявление зон отставания Определяются измерения, уровни управления и рынки присутствия, по которым значения не достигают целевого уровня Результат: перечень приоритетных направлений
	▼
Шаг 6	Формирование управленческого заключения Готовятся предложения по корректировке решений; устанавливается срок повторной оценки Результат: основание для решений по развитию сообщества

Рисунок 3- Порядок оценки результативности комьюнити-менеджмента
Источник: разработано автором

4. **Обоснована система взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российского бизнеса, объединяющая принципы постоянного цифрового присутствия, живого архива знаний, самоорганизации участников и адаптивности к условиям интернационализации.**

Географическая рассредоточенность подразделений и различия во времени затрудняют согласование работы: сведения доходят до подразделений с разрывом в несколько дней и искажаются при пересказе, обмен приёмами работы между городами остаётся слабым, обратная связь от зарубежных партнёров поступает с задержкой. Система взаимодействия разработана и применена в федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий, объединяющей на август 2026 года восемь студий, две из которых расположены за пределами Российской Федерации. Выбор объекта определяется не масштабом сети, а типом её устройства: франчайзинговая структура с региональными и зарубежными подразделениями ставит задачу

согласования работы независимо от числа точек присутствия.Участниками системы являются сотрудники студий и партнёры-франчайзи, для которых участие в сообществе связано с работой в разной степени. Для сотрудников оно входит в ежедневные обязанности, для партнёров, ведущих собственное дело, остаётся добровольным. Состав принципов системы и принятых на их основе решений приведён в таблице 9.

Таблица 9- Принципы системы взаимодействия и принятые на их основе решения

Принцип	Содержание	Принятые решения
Постоянное цифровое присутствие	Непрерывное общение независимо от расстояний и часовых поясов; переход к разновременному взаимодействию	Корпоративная цифровая платформа с тематическими сообществами по направлениям; подключение действующих чатов студий к общей ленте; гибридные планёрки с записью
Живой архив знаний и решений	Сохранение существенных обсуждений, принятых решений и обоснований к ним независимо от состава участников	Свод знаний с записями совещаний и обсуждениями; равный доступ к наработкам сети для участников из регионов и из-за рубежа;
Самоорганизация участников	Взаимодействие строится не только по вертикали управления	Группы по интересам, независимые от организационных границ; совместные начинания студий разных городов
Адаптивность к условиям интернационализации	Порядок взаимодействия изменяется применительно к языку общения, часовым поясам и правовым требованиям страны	Разграничение хранимых сведений с учётом требований к размещению персональных данных; включение зарубежных партнёров без создания обособленных правил

Источник: разработано автором

Устройство системы представлено на рисунке 4.

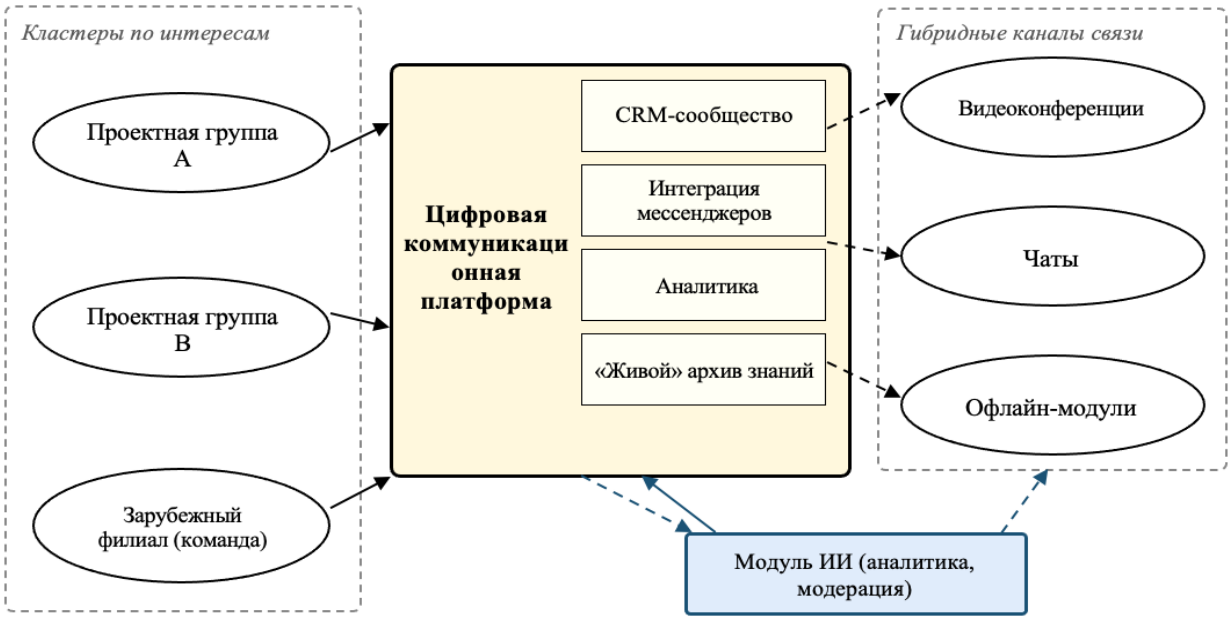


Рисунок 4- Устройство системы взаимодействия в территориально-распределённой структуре

Источник: разработано автором

От вертикальных схем внутрикорпоративного обмена система отличается по трём признакам. Первый - прямые связи между подразделениями. Второй - одновременность получения сведений. Третий - сохранение накопленного: решения и обоснования к ним остаются в своде знаний независимо от того, кто их принимал. Результаты применения системы проверены по данным наблюдения за тридцатью участниками сети. Рассчитанные коэффициенты парной корреляции между показателями реализации принципов системы и вовлечённостью участников приведены в таблице 10.

Таблица 10- Связь показателей реализации принципов системы взаимодействия с вовлечённостью участников

Показатель	Коэффициент корреляции	Уровень значимости
Число каналов взаимодействия, доступных участнику	+0,415	0,023
Число обращений к своду знаний за месяц	+0,495	0,005
Оценка достаточности доступных сведений	−0,003	0,987
Число обсуждений, начатых участником	+0,234	0,213

Источник: рассчитано автором

Значимая связь с вовлечённостью выявлена для числа доступных участнику каналов взаимодействия ($r = 0,415$; $p = 0,023$) и частоты обращений к своду знаний ($r = 0,495$; $p = 0,005$). Средняя вовлечённость составила 0,62: у сотрудников студий – от 0,70 до 0,79, у партнёров-франчайзи – 0,32. Более широкий доступ к каналам сопровождается более высокой вовлечённостью, но сам по себе не устраняет разрыв между теми, для кого участие в сообществе входит в ежедневную работу, и теми, кто ведёт собственное дело. Расчёт охватывает тридцать участников за один отчётный период и подлежит повторению по мере накопления данных.

5. Разработан и апробирован порядок применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций и реализующий его алгоритм, включающий одиннадцать шагов, распределённых по этапам, с точками принятия решений между ними.

Состав шагов алгоритма и условия перехода между этапами определены на основе анализа практики управления сообществами и уточнены по результатам опроса специалистов. Участники опроса отнесли обстоятельства работы с сообществами на зарубежных рынках к зависящим от решений организации либо определяемым внешними условиями (таблица 11).

Разграничение существенно потому, что при неблагоприятных внешних условиях управленческие решения не утрачивают значения, они определяют какая часть имеющихся возможностей будет использована. Различия в институциональных условиях рынков присутствия учтены в алгоритме при определении состава действий внутри этапов (таблица 12).Во всех трёх типах условий сохраняется общее обстоятельство: приспособление форм взаимодействия к условиям рынка присутствия остаётся необходимым

независимо от степени доступности внешней среды. Различается объём такого приспособления, но не сама потребность в нём.

Таблица 11- Отнесение обстоятельств работы с сообществами на зарубежных рынках к группам по результатам опроса

Обстоятельство	Зависит от решений организации, чел.	Определяется внешними условиями, чел.
Взаимодействие между участниками разных стран	11	3
Распределение участников по странам присутствия	9	2
Наличие местного представительства на рынке	9	4
Языковая доступность материалов	7	4
Соблюдение регуляторных требований	6	6
Доступность платформ взаимодействия	6	8

Источник: разработано автором

Таблица 12-Типы рыночных условий, учитываемые при применении модели «4И»

Признак	Работа в условиях ограниченного доступа	Постепенное расширение присутствия	Работа на широком круге рынков
Внешние обстоятельства	Ограничен доступ к международным платформам, затруднены расчёты между странами	Доступна часть международных сервисов	Доступ к международным платформам и расчётам восстановлен
Рынки присутствия	Государства - члены ЕАЭС и страны с устойчивыми деловыми связями	Дополнительно рынки Азии, Ближнего Востока, Латинской Америки	Круг рынков определяется решениями организации
Средства взаимодействия	Собственные площадки и платформы	Платформы, применяемые местной аудиторией каждого рынка	Платформы местной аудитории, международные сервисы
Управленческие решения	Углубление работы в пределах доступного круга рынков: местное представительство, совместные начинания	Приспособление практик к каждому новому рынку: подбор платформ, работа на языках рынков, местные лидеры	Поддержание согласованности при большом числе рынков

Источник: разработано автором

Порядок применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций объединяет пять последовательных шагов от многоуровневой диагностики до формирования экосистемы комьюнити-менеджмента, для каждого из которых определены выполняемые действия и ответственные субъекты (рисунок 5).Порядок задаёт состав шагов и

распределение ответственности, тогда как последовательность действий внутри них с условиями перехода между этапами закреплена алгоритмом (рисунок 6).

ШАГ 1	МНОГОУРОВНЕВАЯ ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА		
Оценка факторов: • качества взаимодействия • вовлечённости • бизнес-влияния	**Субъекты:** • аналитики комьюнити-менеджмента • комьюнити-менеджеры • маркетинг	**Действия:** • определение KPI • согласование со стратегией • формирование бюджета	**Образование:** • отраслевые программы • программы вузов • онлайн-школы

ШАГ 2	ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА	
Оценка резервов: • индекс географической диверсификации, кросс-культурного взаимодействия • коэффициент культурной адаптации	**Представители:** • локальные лидеры направлений • внешние эксперты	**Субъекты:** • специалист по комьюнити-менеджменту • менеджер продукта

ШАГ 3	ПРИМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА			
Организационные: • команда • интеграция CRM	**Технологические:** • внедрение платформы • онлайн-сообщества	**Локализация:** • адаптация контента • культурные особенности	**Анализ:** • анализ по уровням • выявление отклонений	**Практики:** • лучшие практики • целевые уровни

ШАГ 4	МОНИТОРИНГ И КОРРЕКТИРОВКА КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА			
Мониторинг: • система модерации • локальные хабы	**Аналитика:** • автоматизация • анализ отклонений	**События:** • управление часовыми поясами	**Корректировка:** • корректировка тактики	**Субъекты:** • аналитики комьюнити-менеджмента • топ-менеджмент

ШАГ 5	ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ				
Внутренняя: • маркетинг • продукт • поддержка, HR	**Результаты:** • рост результативности • целевой индекс • сетевые эффекты	**Принципы:** • культурная адаптация • технологическая локализация • интеграция с бизнесом	**Внешняя:** • лидеры направлений • партнёры • медиа, сообщества	**Цикличность:** • совершенствование • масштабирование • тиражирование	**Субъекты:** • CEO, CMO • амбассадоры

Рисунок 5-Порядок применения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций
Источник: разработано автором



Рисунок 6-Алгоритм применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций
Источник: разработано автором

Алгоритм построен на опыте формирования сообщества в финансовом секторе. При применении в иных отраслях состав действий внутри этапов подлежит уточнению, тогда как последовательность этапов и точки принятия решений сохраняются.Различимость состояний проверена сопоставлением двух сообществ - международного объединения предпринимателей и сообщества фитнес-сети, начавшего работу за рубежом (рисунок 7).

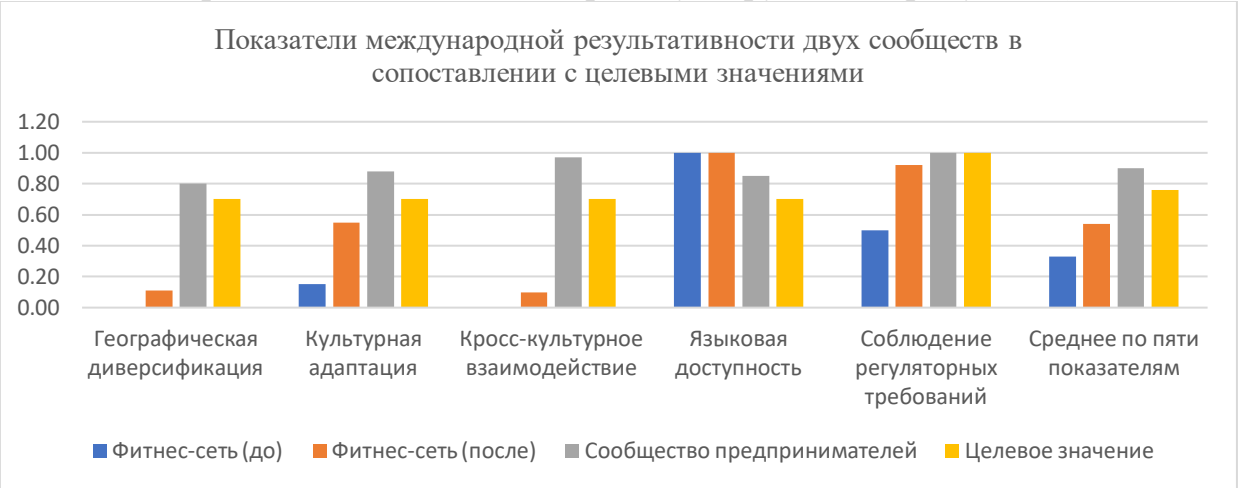


Рисунок 7- Показатели международной результативности двух сообществ в сопоставлении с целевыми значениями

Источник: составлено и рассчитано автором.

Среднее значение по долевым показателям составило 0,91 у первого и 0,42 у второго при 0,16 до создания системы взаимодействия. Расхождение сосредоточено в распределении участников по странам и взаимодействии между страновыми группами, тогда как по локальному представительству и соблюдению регуляторных требований сообщества близки.

Отличие предложенного алгоритма от прямого заимствования зарубежногоопыта и от общих рекомендаций по выходу на зарубежные рынки состоит в том, что алгоритм задаёт проверяемую последовательность действий с условиями возврата к предшествующим этапам при несоответствии результатов целевым значениям, что позволяет переносить практики управления сообществом на новые для организации рынки.

III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Проведённое исследование позволило решить научную задачу развития теоретических представлений о комьюнити-менеджменте как элементе системы управления организацией и разработки методического инструментария управления сообществами применительно к российским организациям, развивающим международный бизнес.

Управление сообществом становится управленческой деятельностью не тогда, когда для него выделяется подразделение или платформа, а тогда, когда сведения, получаемые от участников, доходят до принимающих решения и в организации принимается решение об обязательной корректировке процессов по этим сведениям. Двусторонность отличает управление сообществом от работы с аудиторией: в первом случае меняется и сообщество, и организация, во втором - только сообщество.

Сложившиеся модели управления сообществами предполагают неизменность условий деятельности организации. При выходе за пределы внутреннего рынка меняются не показатели, а основания принятия решений: открытость обсуждений, скорость отклика, публичное признание заслуг участников на одном рынке составляют достоинство, на другом препятствуют участию. Приспособление к условиям рынка образует постоянный контур, требующий возврата к изучению среды при каждом её изменении, а не разовое действие при выходе.

Расчёты показали, что техническая обеспеченность взаимодействия не порождает связей между рынками; вовлечённость связана с доступностью каналов и обращением к своду знаний, при этом у сотрудников она более чем вдвое выше, чем у партнёров, ведущих собственное дело. Требуются формы работы, при которых опыт каждого рынка ценен для остальных, а обращение к сообществу приносит участнику прямую пользу.

Показатели работы сообщества на зарубежных рынках неоднородны по природе. Одни определяются решениями организации, другие - условиями, на которые она не влияет. Географическая диверсификация при ограниченном доступе к рынкам остаётся невысокой независимо от качества управления, тогда как взаимодействие между странами и локальное представительство достижимы при любом составе доступных рынков. Разграничение показателей по этому признаку позволяет оценивать управление сообществом по тому, что находится в его власти.

Теоретическое значение исследования состоит во введении комьюнити-менеджмента в предметное поле теории менеджмента как элемента системы управления организацией. Предложенная трактовка понятия «комьюнити-менеджмент» дополняет описание подсистем, отвечающих за отношения организации с заинтересованными сторонами, адаптивно-интеграционная концепция расширяет представления об управлении интернационализацией, рассматривая сообщество как ресурс закрепления организации на рынке присутствия, а разработанные показатели образуют измерительный аппарат, соотносящий состояние сообщества с результатами деятельности.

Полученные результаты опираются на три объекта и расчёт по даннымучастников за один отчётный период, что определяет пределы их применимости и задаёт направления дальнейшей работы: применение разработанных показателей к большему числу сообществ для перехода от принятых по соглашению границ шкал к границам, установленным по фактическому распределению значений, накопление данных за несколько отчётных периодов для рассмотрения изменений во времени, изучение отраслевых особенностей управления сообществами в других сферах, оставшихся за пределами настоящего исследования.

В дальнейшем предполагается расширить расчёт показателей международной результативности на большее число сообществ из разных отраслей, а также уточнить состав действий внутри этапов алгоритма для других отраслей.

IV. СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в периодических изданиях, входящих в перечень рецензируемых журналов ВАК при Минобрнауки России:

1. Кольцова, Д. И. Ретроспективный анализ подходов к управлению организацией / В. К. Спильниченко, Д. И. Кольцова // Наука и искусство управления / Вестник ИЭУП РГГУ. - 2024. -№ 3. - С. 83–101.

2. Кольцова, Д. И. Концепция управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления в условиях многополярного мира / Д. И. Кольцова // Наука и искусство управления / Вестник ИЭУП РГГУ. - 2025. - № 1. - С. 114–128.

3. Кольцова, Д. И. Корпоративное управление портфелем ценных бумаг в целях повышения стоимости компании в условиях санкций недружественных стран / В. К. Спильниченко, Д. И. Кольцова // Инновации и инвестиции. - 2025. - № 1. - С. 417–421.

4. Кольцова, Д. И. Концепция комьюнити-менеджмента в управлении организациями / В. К. Спильниченко, Д. И. Кольцова // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и Право. - 2025. - № 5. - С. 136–142.

5. Кольцова, Д. И. Критерии и показатели оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций / Д. И. Кольцова // Наука и искусство управления / Вестник ИЭУП РГГУ. - 2025. - № 4. - С. 79–97.

6. Кольцова, Д. И. Инструменты оценки качества взаимодействия участников в рамках управления сообществом при развитии международного бизнеса / Д. И. Кольцова // Инновации и инвестиции. - 2025. - № 9. - С. 251–255.

7. Кольцова, Д. И. Управление сообществами суверенной социальной экономики с учетом мирового опыта / В. К. Спильниченко, Д. И. Кольцова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2026. - № 2 (254). - С. 67–79.

8. Кольцова, Д. И. Внедрение комьюнити-менеджмента в российских организациях через практику глобальных сообществ и диалоговых хабов / Д. И. Кольцова // Наука и искусство управления / Вестник ИЭУП РГГУ. - 2026. - № 1. - С. 50–67.

Публикации в других научных изданиях:

1. Кольцова, Д. И. Системный анализ моделей управления сообществами в компаниях развивающихся рынков / Д. И. Кольцова // Вопросы структуризации экономики. - 2023. - № 3–4. - С. 45–47.

2. Кольцова, Д. И. Российские модели комьюнити-менеджмента в контексте международного бизнеса / Д. И. Кольцова // Современные проблемы теории и практики права глазами молодых исследователей: материалы XIX Всероссийской молодёжной научно-практической конференции. - Улан-Удэ: ВСГУТУ, 2025. - С. 36–39.

3. Кольцова, Д. И. Влияние комьюнити-менеджмента на интеграцию КСО / Д. И. Кольцова // Финансово-экономическое, управленческое, правовое и информационное обеспечение инновационного развития экономики России: сборник научных трудов I Всероссийской конференции. - Мариуполь: МГУ имени А. И. Куинджи, 2025. - С. 98–101.