Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет»

На правах рукописи

Кольцова Дарья Игоревна

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

5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Спильниченко Владимир Кириллович

Москва – 2026

Оглавление

Введение 4
Глава 1. Теоретические основы комьюнити-менеджмента как элемента системы управления организацией в международном бизнесе 18
1.1. Концепция комьюнити-менеджмента в системе управления сообществом 18
1.2. Эволюция развития комьюнити-менеджмента в теории управления 39
1.3. Критерии и показатели оценки результативности комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций 63
Глава 2. Развитие моделей и инструментов комьюнити-менеджмента в управлении российскими организациями на международных рынках 79
2.1. Российские модели комьюнити-менеджмента в контексте международного бизнеса и разработка четырехэтапной модели «4И» 79
2.2. Анализ влияния комьюнити-менеджмента на укрепление позиций российских организаций на международных рынках 103
2.3. Разработка индекса качества взаимодействия участников сообщества. 120
Глава 3. Применение модели комьюнити-менеджмента в условиях выхода российских организаций на международные рынки 132
3.1. Применение адаптивно-интеграционной модели «4И» в международном бизнесе российских организаций 132
3.2. Организация взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российского бизнеса 152
3.3. Оценка формирования международных экосистем комьюнити-менеджмента с участием российского бизнеса 166
Заключение 187
Список литературы 191
Приложение А Описание типов сообществ по каждому основанию 205
Приложение Б Факторы интернационализации комьюнити-менеджмента российских организаций 207

Приложение В Расчёт весовых коэффициентов индекса качества взаимодействия в сообществе методом анализа иерархий и проверка устойчивости индексов 209
Приложение Г Анализ целевой аудитории в сфере цифровых финансовых активов 214
Приложение Д Международный опыт развития сообществ в сфере цифровых активов 215
Приложение Е Анализ нормативной среды в сфере ЦФА 217
Приложение И Концепция сообщества: сегментация, карта барьеров и мотиваторов, SWOT-анализ, международные бенчмарки 219
Приложение К Регламенты и политики участия в профессиональном сообществе ЦФА 224
Приложение Л Организационная структура профессионального сообщества ЦФА 227
Приложение М Анкета опроса специалистов по вопросам управления сообществами и ее результаты 230
Приложение Н Результаты опроса участников профессионального сообщества в сфере цифровых финансовых активов 239

Введение

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.

Возрастающая актуальность данного направления обусловлена тем, что традиционные модели управления организациями не в полной мере учитывают потенциал сообществ как стратегического актива. При выходе на международные рынки российские компании сталкиваются с необходимостью адаптации моделей взаимодействия, формирования устойчивых партнерских связей и вовлечения различных категорий участников рынка в деятельность сообщества.

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. При этом, 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 исследований Российской ассоциации комьюнити-менеджеров, более 70% компаний, внедривших практики управления сообществами, отмечают рост показателей лояльности клиентов, увеличение конверсии и снижение затрат на привлечение новых клиентов [4]. При этом,

на международном уровне комьюнити-менеджмент интегрирован в стратегии ведущих корпораций, что подтверждает результативность данного подхода в глобальном масштабе.

Несмотря на растущий интерес к комьюнити-менеджменту, исследования по данному вопросу фрагментарны. 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 учетом специфики международного бизнеса российских организаций, а также предложены методические инструменты оценки результативности применения и порядок формирования международных экосистем.

Таким образом, разработка теоретических и методических основ комьюнити-менеджмента для российских организаций в контексте развития международного бизнеса является первостепенной задачей для обеспечения их конкурентоспособности на глобальных рынках, что подтверждает актуальность и потенциальную значимость данной работы.

Степень разработанности проблемы исследования. 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. Муниса, 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 имели 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 ряда следующих **задач:**

1. Уточнить сущность комьюнити-менеджмента как элемента системы управления организацией на основе критического анализа имеющихся 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. Методологическую основу исследования составляет 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, что обусловлено природой предмета исследования. 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, экспертных оценок. 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.

Информационной базой исследования стали 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, 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 учетом условий рынков присутствия организации. Уточнение выполнено средствами эволюционно-системной методологии на основе критического разбора сложившихся дефиниций. 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 и допускающие отклонения. 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, при этом 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 позволяет описать систему управления сообществом в терминах менеджмента и сделать её 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 правовой, экономической и социокультурной средой рынка присутствия. Воплощением концепции служит модель «4И» (Исследование - Инфраструктура - Интеграция - Итерация), где за каждым этапом закреплены решаемые задачи, применяемые инструменты и ожидаемый результат, а каждый принцип концепции получает выражение на соответствующем этапе. 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). Комплекс построен средствами результативно-сравнительной методологии: 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 распространёнными 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 диагностировать состояние сообщества и обосновывать управленческие решения по его развитию (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. Система построена средствами результативно-сравнительной методологии: её элементы соотнесены с задачами управления распределёнными подразделениями, а результаты применения 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 исследования состоит 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, что создаёт основу для дальнейших исследований влияния сообществ на конкурентоспособность российских компаний в различных отраслевых и страновых условиях. 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 отраслевых и страновых 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 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.

Состав шагов алгоритма и условия перехода между этапами определены на основе анализа практики управления сообществами в российских и международных организациях и уточнены по результатам опроса специалистов, представляющих области деятельности, вошедшие в эмпирическую базу исследования: финансовый сектор, международное предпринимательство, территориально-распределённый сервисный бизнес, а также сферу информационных технологий и профессиональные объединения. Опрос проводился в 2026 году дистанционно.

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.

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, объединяющего предпринимателей, 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 10,3 печ. л., из них 8,25 печ. 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 объем диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, включающего 131 наименований. Содержание работы изложено на 204 страницах, в т.ч., включает 32 таблицы, 20 рисунков и 11 приложений.

Глава 1. Теоретические основы комьюнити-менеджмента как элемента системы управления организацией в международном бизнесе

1.1. Концепция комьюнити-менеджмента в системе управления сообществом

В условиях трансформации управленческих подходов, по мере развития общества традиционные методы взаимодействия с объектами управления утрачивают статус единственно возможных и универсальных инструментов. Современные тенденции в менеджменте свидетельствуют о необходимости более гибких, адаптивных и человекоцентричных моделей управления, в числе которых все большую популярность приобретает комьюнити-менеджмент. В российской управленческой и научной традиции чаще используется термин «управление сообществом», отражающий суть взаимодействия с группами людей, объединенных общими интересами, включая управление территориальными общинами, муниципальными образованиями и общественными организациями, тогда как предмет настоящей работы – управление организованными сообществами, формируемыми вокруг продуктов, брендов и идей. По нескольким причинам в исследовании сознательно используется термин «комьюнити-менеджмент». В контексте международного бизнеса, а также с учетом англоязычных источников и глобальной практики, в мире более распространен термин «комьюнити-менеджмент», который охватывает широкий спектр задач и стратегий по этой тематике [21, 25, 26]. Использование единого международного термина также обеспечивает сопоставимость результатов исследований с зарубежными работами и облегчает их интеграцию в практику российских организаций, работающих на глобальных рынках.

Комьюнити-менеджмент представляет собой сферу управления, ориентированную на создание, развитие и поддержание сообществ на основе добровольного участия их членов. В отличие от классического менеджмента,

где отношения строятся по иерархическому принципу, а мотивация часто имеет материальный характер, комьюнити-менеджмент подразумевает сетевую структуру взаимодействия и вовлеченность участников часто на энтузиастских началах. Объединённые общими интересами, ценностями или целями, люди присоединяются к сообществам в большинстве случаев по собственному желанию и роль комьюнити-менеджера – направлять эту самоорганизующуюся активность для достижения взаимной ценности как для участников, так и для организации.

Комьюнити-менеджмент находится на стыке нескольких дисциплин – менеджмента, маркетинга, PR, HR, педагогики, социальной психологии, – поскольку эффективное управление сообществом требует понимания мотивации людей, умений модерации и анализа поведения аудитории, навыков коммуникации. Таким образом, комьюнити-менеджер – это специалист, отвечающий за формирование сообщества, управление взаимодействием с его участниками и поддержание здоровой экосистемы общения, что в конечном счёте способствует достижению стратегических целей организации (повышение лояльности, обмен знаниями, совместное творчество и т.д.). В свою очередь, под экосистемой общения понимается совокупность взаимосвязанных отношений между членами сообщества, характеризующаяся ориентацией на положительный совместный результат или на удовлетворение потребностей клиента, непрерывной адаптацией к изменяющимся внешним и внутренним условиям, вовлечённостью каждого участника в совместную деятельность при взаимозависимости общего результата от индивидуальных действий, а также постоянным обновлением форм и методов коммуникации, в том числе с использованием цифровых технологий.

Истоки научного осмысления феномена сообществ восходят к работам социальных психологов Д.В. Макмиллана и Д.М. Чависа (1986), заложивших концептуальные основы понимания «чувства сообщества». В 1990-х годах, с развитием интернет-технологий, Г. Рейнгольд (1993) и Э. Венгер (1998)

расширили это понимание, исследуя виртуальные сообщества и сообщества практики, соответственно. Современные ученые и практики при трактовке понятия «комьюнити-менеджмент» акцентируют внимание на различных аспектах: маркетинговом, социальном, коммуникационном, инновационном, стратегическом. В литературе представлены различные подходы к данному понятию, отражающие как национальные особенности управленческих школ, так и отраслевую специфику. Ниже в таблице приведен сравнительный анализ трактовок данного понятия отечественными и зарубежными авторами, сгруппированный по ключевым аспектам (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительная характеристика определений понятия «комьюнити-менеджмент» у различных авторов

Автор	Определение комьюнити-менеджмента	Ключевые аспекты
Маркетинговый аспект		
Р. Миллингтон	Управление онлайн-сообществами с целью вовлечения участников, создания ценности и достижения бизнес-целей	вовлеченность, создание ценности, поддержание активности
Муньис и О'Гуинн	Ввели термин brand community (бренд-сообщество) – «специализированное, не связанное географически сообщество, основанное на структурированном наборе социальных взаимоотношений между поклонниками бренда»	взаимоотношения, бренд, идентичность
Титов В.	Система инструментов выращивания лояльных сообществ, которая позволяет создать точки концентрации лояльной аудитории, повысить вовлеченность и воодушевить участников на ожидаемые действия	лояльность, вовлеченность, конверсия
МакАлександер Дж., Шутен Дж., Кёниг Х.	Бренд-сообщество с позиции клиентского опыта представляет собой ткань отношений, в которую встроен клиент: между клиентом и брендом, фирмой, продуктом и другими клиентами	клиентоцентричность, отношения, опыт
Коммуникационный аспект		
К. М. Джонс	практика объединения людей вокруг общей цели или интереса, создавая пространство для взаимодействия и поддержки, что приводит к укреплению связей и достижению совместных результатов	создание пространства для взаимодействия, поддержка, укрепление связей

Андриянова М.В., Кручинина В.В.	Система субъектно-объектных коммуникаций с большими группами людей, имеющих общую идентичность. В фокусе - сбор и удержание группы людей вокруг идеи, концепта или объекта, который служит связующим звеном	коммуникации, идентичность, связующее звено
Прис Дж.	Онлайн-сообщество - это группа людей, объединяющихся в интернете ради определённой цели и управляемых нормами и политиками. Включает четыре компонента: люди, цель, политики, технологии	цель, нормы, дизайн сообществ
Стратегический аспект		
Спинкс Д.	Чтобы построить сообщество, вы помогаете людям помогать друг другу. Вы создаёте пространства и платформы, чтобы они создавали ценность друг для друга, вместо того чтобы бизнес создавал всю ценность для них	бизнес-ценность, взаимопомощь, конкурентное преимущество
Community Roundtable / Хаппе Р.	Комьюнити-менеджмент — это дисциплина проектирования, создания и поддержания продуктивных онлайн-сообществ — и это стратегический бизнес-навык	дисциплина, зрелость, бизнес-навык
Социальный аспект		
Б. Ричардсон	Искусство создания и поддержания сообщества, где участники чувствуют себя ценными и мотивированными к совместной деятельности	поддержание сообщества, мотивация участников, совместная деятельность
Рейнгольд Г.	Виртуальные сообщества - это социальные объединения, возникающие в Сети, когда достаточное количество людей ведут публичные дискуссии достаточно долго, чтобы сформировать сети личных взаимоотношений в киберпространстве	социальные связи, дискуссии, киберпространство
Экосистемный аспект		
Бэйкон Дж.	Сообщество - это совокупность умов с различными типами талантов, опыта, экспертизы и времени. Создание великого сообщества означает формирование экосистемы, в которой люди производят значимую работу и способны процветать	экосистема, коллаборация, сотворчество
Управленческий аспект		
Трифонов И.В.	Управление сообществом, которое приносит полезность, эффективность, то есть это ведение и руководство аудиторией, направление и удовлетворение ее общих запросов	создание условий для взаимодействия, направление сообщества
Тян Я.В.	Управление сообществом, людьми, которые связаны между собой общими интересами, потребностями	адаптация под потребности сообщества,

		координация взаимодействий
Социально-психологический аспект		
МакМиллан Д., Чавис Д.	Чувство сообщества - это ощущение принадлежности у членов, чувство, что члены важны друг для друга и для группы, и общая вера в то, что потребности участников будут удовлетворены благодаря их приверженности быть вместе	принадлежность, влияние, эмоциональная связь
Педагогический аспект		
Венгер Э.	Сообщества практики - это группы людей, объединённых общим интересом или увлечением каким-либо делом, которые учатся делать это лучше по мере регулярного взаимодействия	обучение, практика, идентичность

Источник: составлено автором с использованием данных [3, 63, 64, 65, 72, 93, 102, 103, 105, 107, 112, 117, 118, 122, 123, 129]

Как показывает анализ представленных в таблице подходов, трактовки понятия «комьюнити-менеджмент» варьируются в зависимости от исследовательской традиции и области применения. Приведённая группировка определений по восьми ключевым аспектам позволяет выявить две группы подходов к данному понятию. Некоторые авторы делают акцент на стратегическом значении комьюнити-менеджмента в контексте долгосрочного развития организации (Спинкс Д., Community Roundtable), другие сосредоточиваются преимущественно на технологических аспектах и инструментах взаимодействия с сообществами или на основах маркетинга (Прис Дж., Рейнгольд Г., Миллингтон Р., Титов В.).

Хронологический анализ определений демонстрирует эволюцию понимания комьюнити-менеджмента от фундаментальных концепций социальной психологии (МакМиллан Д., Чавис Д., 1986) через осмысление виртуальных сообществ (Рейнгольд Г., 1993; Венгер Э., 1998) к современному пониманию как стратегического бизнес-инструмента (Спинкс Д., 2021). Российские исследователи (Титов В.., 2019; Андриянова М. В., Кручинина В. В. , 2020; Трифонов И.В., Тян Я.В., 2023) адаптируют мировой опыт к

специфике отечественного рынка, делая акцент на практических аспектах управления сообществами в цифровой среде.

Отмечая многообразие подходов к определению понятия «комьюнити – менеджмент» и основываясь на его теоретическом анализе, можно выделить три общих признака, которые характеризуют суть данного понятия. Во-первых, управление сообществами рассматривается как процесс вовлечения участников, создания ценности и поддержания активности, построения сплоченной и лояльной группы людей, объединенных общими целями. Во-вторых, важнейшей задачей комьюнити-менеджера является обеспечение комфортной среды для обмена знаниями, идеями, общения и совместного участия в жизни сообщества.

В-третьих, управление сообществами не ограничивается только текущими процессами. Оно также является и стратегическим инструментом, с помощью которого растет доверие, формируются устойчивые взаимосвязи, улучшаются результаты деятельности организации. Процесс комьюнити-менеджмента охватывает как внешние (клиенты, партнеры), так и внутренние сообщества (сотрудники, корпоративные и профессиональные клубы). Вне зависимости от типа сообщества, ключевыми принципами остаются вовлеченность и активное участие его членов. Поддержка интереса участников обеспечиваются через разнообразные формы взаимодействия – контент, мероприятия, обсуждения, совместные проекты и др. Эффективное сообщество не возникает спонтанно, оно нуждается в четко сформулированных целях, продуманной стратегии и устойчивой организационной модели. Только регулярная, последовательная и осмысленная работа команды может обеспечить его рост и устойчивость [60].

Различие между стихийным и управляемым участием хорошо видно на примере добровольческой деятельности. Н.Н. Ползунова и А.С. Туманова отделяют системное волонтерство от несистемного по трём признакам [45]: осознанный характер участия вместо разового порыва; постоянная деятельность, спланированная с выделением времени и ресурсов; включение

в уже организованную группу единомышленников вместо индивидуальных действий. Те же признаки отличают сообщество, которым управляет организация, от аудитории, собирающейся вокруг бренда самостоятельно. Без регулярности, распределения ролей и организационной основы участие остаётся эпизодическим, и опереться на него в управлении нельзя.

С учетом многоаспектности данного термина и его возрастающей значимости в современных условиях управления, на основе проведенной систематизации в табл.1, представляется возможным предложить следующее определение. Комьюнити-менеджмент - 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, реализуемая через коммуникационные, технологические и управленческие инструменты с учётом условий рынков присутствия организации. Помимо управления коммуникациями и выстраивания доверительных взаимоотношений, этот процесс также включает разработку стратегии роста сообщества, анализ потребностей его участников, адаптацию и выбор форматов взаимодействия в зависимости от целей организации.

Понятие комьюнити-менеджмент относится к деятельности по созданию, развитию и поддержанию сообщества вокруг организации или бренда. Наиболее часто сообщество формируется из людей, объединенных общей заинтересованностью в организации, ее продуктах, ценностях или миссии. Главная цель любого комьюнити – объединение людей для взаимодействия и обмена опытом. Комьюнити-менеджмент характеризуется как координация деятельности сообщества для достижения определенных целей организации и улучшения функционирования самого сообщества, что включает привлечение новых участников, мотивацию существующих членов к вкладу, поддержание позитивной атмосферы и управление контентом и событиями внутри сообщества.

Прежде чем перейти к анализу существующих подходов к управлению сообществами, необходимо разграничить такие базовые понятия, используемые в теории управления, как концепция комьюнити-менеджмента и модель комьюнити-менеджмента. Под концепцией комьюнити-менеджмента понимается система теоретических взглядов, определяющая общий замысел, стратегические ориентиры и ключевые принципы построения и развития сообщества. Концепция отвечает на вопрос «зачем и на каких основаниях создаётся сообщество», формируя ценностно-целевую рамку управления. В свою очередь, модель комьюнити-менеджмента представляет собой формализованное описание структуры и процессов функционирования сообщества, служащее способом практической реализации выбранной концепции. Модель отвечает на вопрос «как именно организовать работу сообщества», предлагая конкретные алгоритмы, этапы и метрики.

Таким образом, концепция и модель соотносятся как замысел и способ его осуществления. Концепция задаёт идею и принципы, тогда как модель переводит их в последовательность управленческих действий с закреплением задач, инструментов и ожидаемых результатов. Одна концепция может быть реализована через различные модели в зависимости от особенностей организации, её целей и стадии развития сообщества.

От направлений развития сообщества зависит выбор концепции комьюнити-менеджмента в целом. Анализ научной литературы и практики управления сообществами позволяет констатировать отсутствие единой общепринятой классификации концепций комьюнити-менеджмента. Исследователи выделяют от трёх до восьми концептуальных подходов, при этом границы между ними часто размыты, что затрудняет формирование методологической базы управления сообществами в российских организациях и требует их упорядочения по целевой направленности управления сообществом.

Упорядочение по данному основанию позволило выделить семь ключевых концепций комьюнити-менеджмента, каждая из которых отражает

определённую цель управления сообществом и опирается на собственные принципы деятельности. Концепции не исключают друг друга, они различаются тем, какая ценность признаётся приоритетной - коммерческая, социальная, образовательная, - и потому в практике организаций сочетаются в различных конфигурациях. Рассмотрим выделенные концепции.

1) Маркетинговая концепция – комьюнити-менеджмент как эффективный инструмент продвижения бренда, услуги или продукта. В условиях трансформации рекламного рынка и снижения эффективности традиционных каналов связи с потребителями создание сообщества становится важным элементом маркетинговой стратегии. Например, в коллективной монографии под редакцией А.Л. Абаева и Е.Е. Кузьминой [55] систематизируется широкий диапазон применения маркетинга в различных сферах деятельности - образования, B2B, развития регионов и туризма, - что отражает расширение предметного поля маркетинговых коммуникаций за пределы традиционных рыночных секторов. Теоретическим основанием маркетинговой концепции выступает теория бренд-сообществ, разработанная А. Муньисом и Т. О'Гуинном, которые впервые представили термин «бренд-сообщество» в докладе на ежегодной конференции Ассоциации исследований потребителей в Миннеаполисе (штат Миннесота) в 1995 году. Концепция получила полное теоретическое обоснование в их фундаментальной статье «Brand Community», опубликованной в 2001 году в журнале Journal of Consumer Research [107].

Согласно данной теории, бренд-сообщество представляет собой специализированное, не ограниченное географически сообщество, основанное на структурированном наборе социальных отношений между поклонниками бренда. Благодаря комьюнити компания выстраивает прямой контакт с аудиторией, получает органический охват и «взращивает» сторонников бренда. Исследования показывают, что участники бренд-сообществ демонстрируют на 37% более высокий уровень лояльности и на 25% большую готовность рекомендовать продукт, чем обычные потребители. При этом

стоимость привлечения клиента через сообщество в 4-6 раз ниже, чем через традиционные рекламные каналы [7, 9].

Важными аспектами, отмеченными в научной статье Малинина И.И. и Барташевич Д.А., являются качественный контент, отвечающий интересам участников, использование интерактивных механик и интеграция сообщества в экосистему бизнеса [36]. Как подчёркивают М.В. Дулясова, А.А. Ефремов и И.П. Сироткина, контент-маркетинг выступает инструментом цифровой коммуникации с целевой аудиторией, основной задачей которого является выстраивание доверительных отношений [13]. Такой подход обеспечивает долгосрочное вовлечение пользователей и повышение их ценности, что делает комьюнити-менеджмент на данный момент одним из приоритетных направлений в маркетинге. Примером служат сообщества лояльных пользователей вокруг технологических и потребительских товаров.

2) Социальная концепция – фокусируется на создании и поддержании пространства для общения, обмена опытом и взаимной помощи. В данной концепции приоритет в меньшей степени отдается коммерческими целями, а в большей – формированию доверительной среды, где каждый участник может получить поддержку, участвовать в совместных инициативах.

Теоретическим фундаментом социальной концепции служит теория социального капитала, разработанная П. Бурдьё, Дж. Коулманом и Р. Патнэмом. В контексте комьюнити-менеджмента социальный капитал проявляется через доверие между участниками, нормы взаимности и плотность социальных сетей [8]. Такие сообщества могут формироваться вокруг образовательных, социальных, развлекательных тем.

В России теоретические аспекты данной концепции рассматриваются Бурмистровой И.В., в статье которой по данной проблеме особое внимание уделяется социальному обмену как важному инструменту адаптации в условиях глобальных кризисов и социальных вызовов [9]. Исследования Сергодеева В.А., Рыкова Ю.Г. подтверждают значимость виртуальных сообществ в формировании устойчивых социальных связей и накоплении

социального капитала [47, 53]. Зарубежные эмпирические исследования демонстрируют, что активное участие в сообществах положительно влияет на субъективное благополучие индивидов. Согласно данным исследования Л. Чена и Ч. Чжана (n = 1458), участие в сообществах положительно связано с удовлетворённостью жизнью и позитивным аффектом [77].

Примером такого комьюнити может быть волонтёрское движение «#МЫВМЕСТЕ», которое сформировалось в период пандемии COVID-19, в котором люди объединялись для взаимопомощи, поддержки и координации благотворительных инициатив. Основной акцент был сделан на доверительную среду, наличие общей цели и желание помогать окружающим. В рамках данной инициативы участники сообщества получали адресную помощь, делились опытом, организовывали поддержку семьям военнослужащих, беженцам, донорам. Это демонстрирует, как социальная концепция комьюнити-менеджмента помогает создавать крепкие связи между людьми и укреплять качество их взаимодействия [12].

3) Цифровая концепция – в рамках которой взаимодействие между участниками выстраивается в цифровой среде с использованием алгоритмов, автоматизаций, чат-ботов, элементов геймификации. Данная концепция отражает технологическую трансформацию управления сообществами. Цифровой комьюнити-менеджмент позволяет компаниям оперативно и эффективно вести коммуникацию с аудиторией и подстраиваться под ее запросы.

Методологической основой цифровой концепции выступает теория сетевых эффектов и концепция платформенной экономики. Согласно закону Меткалфа, сформулированному американским инженером Р. Меткалфом, ценность сети пропорциональна квадрату числа её участников. Дополнительно применяется теория «липкости» цифровых платформ, описывающая механизмы удержания пользователей [104]. На примере платформы «Твой час» Н.Н. Ползунова и А.С. Туманова показывают, как цифровая среда с рейтингом участников, знаками отличия и лентой проектов

объединяет разрозненных добровольцев в сообщество, привлекательное для молодой аудитории [45]. Пример подтверждает, что инфраструктура платформы - не техническое дополнение, а условие устойчивого участия.

4) Экспертно-образовательная концепция – предполагает создание сообществ людей, которые сфокусированы на обучении, обмене знаниями, экспертизой. Такие комьюнити объединяют специалистов, преподавателей, студентов, создавая среду для распространения знаний, идей наставничества, развития профессиональных и личных компетенций.

Теоретической базой экспертно-образовательной концепции служит концепция «сообществ практики», разработанная Э. Венгером и Ж. Лав. Сообщество практики определяется как группа людей, объединенных общим интересом к определенной области знаний и регулярно взаимодействующих для обмена опытом и совместного обучения. Ключевыми элементами такого сообщества являются область знаний, сообщество и практика [129].

Важную роль играют комьюнити-менеджеры, которые координируют образовательные процессы, мотивируют участников и поддерживают их уровень вовлеченности. Они выступают посредниками между образовательными платформами, экспертами и конечными пользователями [4]. Примером реализации концепции может служить возрождение Российского общества «Знание», которое объединяет тысячи экспертов и миллионы слушателей в единую образовательную экосистему. Международными примерами являются профессиональные сообщества разработчиков (Stack Overflow, GitHub), научные сообщества (ResearchGate), отраслевые ассоциации и клубы.

5) Гибридная концепция – объединяет в себе элементы маркетингового, социального, образовательного и цифрового подхода, адаптируя их под конкретный запрос сообщества. Это универсальный формат, который сочетает вовлечение аудитории, продвижение бренда, развитие социальных аспектов, обмен знаниями в рамках одной экосистемы.

Методологическим основанием гибридной концепции выступает системный подход и теория организационной амбидекстрии, предполагающая способность организации одновременно развивать существующие компетенции и осваивать новые направления. Ключевой особенностью гибридной концепции является модульность – возможность активировать различные функциональные блоки в зависимости от текущих задач организации, стадии жизненного цикла. Например, в период запуска нового коммерческого продукта акцент смещается на маркетинговые функции сообщества, в период кризиса – на социальную поддержку участников, в период роста – на образовательные инициативы.

Примером такого формата в России является сообщество «Сколково» - инновационный центр, который объединяет стартаперов, инвесторов, ученых, образовательные учреждения. Экосистема Сколково сочетает элементы образовательного сообщества (Сколтех, бизнес-школа), маркетингового продвижения резидентов, социальной поддержки предпринимателей и цифровой платформы для взаимодействия участников [31].

6) Децентрализованная концепция – как эволюция комьюнити-менеджмента, основанная на технологии Web 3.0. В отличие от других концепций, участники сами принимают коллективные решения, например, через механизмы токен-голосования. Организационной формой такого сообщества выступает DAO (Decentralized Autonomous Organization) - децентрализованная автономная организация, в которой правила взаимодействия зафиксированы в смарт-контрактах. Любое решение в сообществе требует достижения консенсуса или квалифицированного большинства держателей токенов.

Примерами являются сообщества держателей NFT, участники DeFi-протоколов. В российском контексте децентрализованные форматы пока развиты слабее в силу регуляторной неопределённости, однако отдельные профессиональные сообщества в сфере крипторынка и Web3-разработки уже используют элементы токен-управления для координации участников.

7) Адаптивно-интеграционная концепция – предлагаемая нами концепция, построенная на основе анализа международного опыта управления сообществами и условий деятельности российских организаций. Её идея состоит в том, что сообщество рассматривается как элемент бизнес-модели организации, сохраняющий управляемость при переносе на зарубежные рынки за счёт возобновляемой адаптации форматов взаимодействия к условиям каждого рынка присутствия.

Теоретическим основанием концепции выступает институциональная теория. Управление сообществом рассматривается как обусловленное правовыми, экономическими, технологическими и социокультурными нормами среды, в которой действует организация. Отсюда следует, что решения, результативные на одном рынке, при переносе на другой требуют пересмотра, а не воспроизведения в неизменном виде. Ключевые принципы адаптивно-интеграционной концепции включают, во-первых, 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: сокращение издержек привлечения клиентов, ускорение вывода продукта, накопление отраслевой экспертизы. Принцип задаёт требование к системе показателей, но не предполагает нормирования поведения участников - показатели фиксируют результат, оставляя способы его достижения на усмотрение сообщества.

Во-вторых, принцип многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон. Устойчивость сообщества определяется сбалансированностью выгод всех вовлечённых сторон - организации, участников, сотрудников, 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; при конфликте интересов приоритет отдаётся сохранению доверия участников как

невосполнимого ресурса. Принцип отражает переход от модели «сообщество для бизнеса» к модели «сообщество как элемент бизнеса» [85].

В-третьих, 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. Инструментальную поддержку обеспечивают средства автоматизированного сбора и структурирования обратной связи, включая технологии искусственного интеллекта, позволяющие без задержки передавать агрегированные показатели в профильные подразделения.

В-четвертых, принцип глобальной адаптивности. При переносе практик управления сообществом 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. Кросс-культурные исследования показывают, что различия деловых культур по параметрам дистанции власти, индивидуализма и избегания неопределённости требуют существенной переработки заимствованных управленческих решений, прямое перенесение снижает организационную результативность [89].

На технологическом уровне принцип реализуется через выбор платформ, релевантных конкретному рынку, на внутреннем рынке это VK, MAX и отечественные CRM-системы, на зарубежных подбор осуществляется исходя из распространённости сервиса в стране присутствия и требований к обработке данных. Адаптация носит возобновляемый характер, изменение регуляторной или конкурентной среды служит основанием для пересмотра ранее принятых решений. Реализация концепции предполагает последовательное прохождение четырёх этапов управленческого цикла -

исследования, формирования инфраструктуры, интеграции и итерации, - образующих модель «4И». Содержание этапов, закреплённые за ними задачи, инструменты и результаты раскрываются во второй главе исследования, где модель соотносится со сложившимися российскими практиками управления сообществами.

Выделенные концепции не исключают друг друга и на практике сочетаются в различных конфигурациях, состав которых определяется приоритетной для организации ценностью и стадией развития сообщества. Для наглядного представления взаимосвязей между представленными концепциями целесообразно сформировать структурно-логическую схему, которая будет отражать целевые ориентиры и уровни каждой из них (рис. 1).



Рисунок 1 - Структурно-логическая схема концепций комьюнити-менеджмента

Источник: разработано автором

Схема показывает, что концепции комьюнити-менеджмента различаются по двум основаниям: приоритетной цели управления сообществом и характеру используемых методов. Социальная и экспертно-образовательная концепции ориентированы преимущественно на социальные цели, маркетинговая и цифровая - на коммерческие. По характеру методов управления первые четыре концепции предполагают сохранение управляющих функций за организацией, тогда как децентрализованная передаёт значительную часть решений самим участникам. Гибридная концепция объединяет элементы перечисленных подходов, активируя их в зависимости от текущих задач организации. Адаптивно-интеграционная концепция надстраивается над ними, добавляя контур адаптации к условиям рынков присутствия.

Якорной для адаптивно-интеграционной концепции выступает гибридная. Именно она допускает модульное сочетание функциональных блоков в зависимости от текущих задач организации. Маркетинговая, социальная, цифровая и экспертно-образовательная концепции выступают дополняющими - их элементы активируются на разных этапах развития сообщества.

Обращение к нескольким концепциям обусловлено характером решаемой задачи. Управление сообществом при выходе организации на зарубежный рынок предполагает одновременное решение разнородных вопросов: привлечение и удержание участников, формирование доверия в незнакомой среде, обеспечение технической возможности взаимодействия и оценка вклада сообщества в результаты организации. Каждая из рассмотренных концепций отвечает лишь на часть этих вопросов. Маркетинговая не содержит средств встраивания сообщества в управленческие процессы, социальная не предполагает измерения результата, цифровая описывает среду взаимодействия, но не порядок управления им,

экспертно-образовательная ограничена задачами обмена знаниями. Поэтому предлагаемая концепция опирается не на одну из них, а на их сочетание.

От гибридной концепции, наиболее близкой по составу используемых элементов, адаптивно-интеграционная отличается источником и предметом адаптации. Гибридная предполагает подстройку сообщества под внутренние обстоятельства организации - её текущие задачи и стадию развития сообщества, тогда как предлагаемая концепция вводит адаптацию к внешней институциональной среде рынка присутствия и определяет порядок пересмотра решений при её изменении. Различие проявляется и в характере интеграции, в гибридной концепции сообщество выступает настраиваемым модулем, в адаптивно-интеграционной - стороной, сигналы которой служат основанием для перестройки процессов самой организации. Таким образом, отличие предлагаемой концепции состоит не в объединении положений существующих подходов, а в добавлении контура адаптации к условиям зарубежных рынков, отсутствующего в каждом из них по отдельности.

В современных условиях, вне зависимости от избранной концепции действий, сообщества клиентов, пользователей и других заинтересованных сторон стали важным фактором обеспечения должной конкурентоспособности компаний. Грамотный комьюнити-менеджмент выполняет сразу несколько управленческих функций:

- усиление лояльности и бренда (люди, ощущающие принадлежность к сообществу, гораздо более привержены организации, а наличие активного комьюнити превращает клиентов в лидеров направлений бренда, которые добровольно продвигают его среди знакомых, что укрепляет имидж компании и повышает ценность бренда в долгосрочной перспективе);

- обеспечение обратной связи и совместной разработки (сообщество является бесценным источником идей, обратной связи и пользовательских инсайтов, через взаимодействие с комьюнити менеджмент может быстро узнавать о недостатках продукта, тестировать новые концепции и гипотезы, генерировать идеи для улучшений, а вовлечение наиболее активных

участников в процесс инноваций повышает вероятность рыночного успеха новых решений, так как они проходят тестирование на лояльной аудитории);

- снижение издержек и повышение качества сервиса (комьюнити частично берет на себя часть функций поддержки пользователей, в активных сообществах участники помогают друг другу решать проблемы, отвечая на вопросы, что экономит ресурсы службы поддержки и повышает скорость реакции на запросы клиентов и в итоге наличие сообщества повышает удовлетворенность – пользователи ценят, когда могут быстро получить помощь или совет от таких же пользователей);

- формирование корпоративной культуры и HR-бренда (комьюнити-менеджмент применим и внутри организации – для объединения сотрудников по интересам или профессиональным направлениям, управление внутрикорпоративными сообществами способствует обмену знаниями между подразделениями, ускоряет адаптацию новых сотрудников, повышает вовлеченность персонала в жизнь компании, активные внешние сообщества вокруг организации укрепляют её HR-бренд, формируя привлекательный образ работодателя для потенциальных кандидатов);

- увеличение продаж и рост бизнеса (все вышеперечисленное положительно сказывается на коммерческих показателях, лояльные участники совершают повторные покупки и приносят большую долю выручки, положительные рекомендации сообщества привлекают новых клиентов практически без затрат (органический рост).

Таким образом, правильно управляя сообществом компания может ускорять рост выручки и увеличивать долю рынка – «сообщества ускоряют эффект от бизнес-инициатив» [91]. Фундаментальную роль в управлении и успешности любого сообщества играет доверие. Исследования показывают, что высокий уровень доверия между участниками, а также между сообществом и компанией способствует активности и устойчивости комьюнити [97]. Если люди доверяют друг другу и бренду, они охотнее делятся честными отзывами, проявляют инициативу, соблюдают правила

сообщества и защищают его от деструктивного поведения. Поэтому одна из задач комьюнити-менеджера – поддерживать атмосферу уважения, безопасности и взаимопомощи. Для этого используются различные инструменты, например, четкие правила и ценности сообщества, модерация конфликтов, публичное признание вклада активных членов, прозрачная коммуникация от лица компании. Помимо этого, структура реальных задач комьюнити-менеджеров, по данным отраслевого исследования 2025 года, подтверждает многофункциональный характер профессии: поддержка и развитие сообщества (83%), регулярные коммуникации (80%), создание контента (70%), организация мероприятий (66%), аналитика и отчётность (65%), разработка стратегии и защита бюджетов (64%), работа с репутацией бренда (52%), привлечение новых участников (51%) [4].

В контексте международного бизнеса комьюнити-менеджмент приобретает дополнительные измерения. Глобальные компании работают с сообществами в разных странах, что требует учёта правовых требований, деловых обычаев и языковой среды каждого рынка. Правовые различия определяют допустимые форматы взаимодействия, порядок обработки персональных данных и требования к размещению информации. Экономические и финансовые условия - покупательная способность аудитории, структура расходов, доступность платёжных инструментов - влияют на выбор форматов участия и моделей монетизации сообщества. Ментальные и конфессиональные особенности задают приемлемые темы, тональность обращения, календарь активности и допустимые формы публичного признания заслуг участников. Тем не менее, ядро концепции остаётся единым. Людям по всему миру свойственно объединяться вокруг близких им идей и продуктов. Цифровые платформы позволяют формировать международные сообщества без географических границ – именно это имеется в определении бренд-комьюнити как «не географически связанного» образования [36].

Для компании международный комьюнити-менеджмент означает необходимость выстраивать целостную стратегию взаимодействия с сообществом при одновременной локализации подходов (адаптация контента, учет часовых поясов, модерация на местных языках, уважение местных традиций). При правильном построении он становится мощным инструментом укрепления единого имиджа бренда во всём мире и налаживания двусторонней связи с потребителями на всех рынках присутствия [25, 43].

Рассмотренные концепции комьюнити-менеджмента функционируют в контексте более широких управленческих парадигм. Современный международный бизнес во всё большей степени ориентируется на нефинансовые аспекты деятельности, что отражается и на управлении сообществами. Принцип многостороннего учёта интересов, положенный в основу адаптивно-интеграционной концепции, опирается на теорию заинтересованных сторон Р. Э. Фримена, согласно которой организация создаёт ценность не только для акционеров; на концепцию создания общих ценностей М. Портера и М. Крамера, соединяющую экономический результат с общественной пользой; на теорию социального капитала П. Бурдьё и Р. Патнэма, объясняющую накопление доверия в устойчивых сетях отношений [8, 85, 111, 113]. Комьюнити-менеджмент выступает практическим воплощением этих положений. Через сообщество организация выстраивает диалог с заинтересованными сторонами и вовлекает их в совместное создание ценности [108]. Практическая сторона интеграции комьюнити-менеджмента с практиками корпоративной социальной ответственности рассмотрена во второй главе исследования.

Опыт российских и международных компаний показывает, что развитие сообществ отражается на нескольких направлениях деятельности организации одновременно - от лояльности аудитории и издержек обслуживания до скорости продуктовых изменений [93]. Как отмечает И. В. Трифонов, грамотное применение комьюнити-менеджмента способно стать уникальным конкурентным преимуществом компании, приведя к укреплению её позиций

на рынке, организационному развитию и накоплению ценного опыта и знаний внутри сообщества [65].

Выбор концепции определяет, какая ценность признаётся приоритетной и на каких основаниях строится взаимодействие с участниками. При этом ни одна из рассмотренных концепций не рассматривает институциональные различия рынков как самостоятельный фактор управления сообществом. Понимание того, как сложилось современное содержание комьюнити-менеджмента и какое место он занимает в системе управления организацией, требует обращения к эволюции управленческих подходов, чему посвящён следующий параграф.

1.2. Эволюция развития комьюнити-менеджмента в теории управления

Содержание комьюнити-менеджмента претерпело значительную эволюцию за последние десятилетия. Еще до цифровой эпохи существовали офлайн-сообщества вокруг брендов (клубы по интересам, фан-клубы и т.п.). Однако бурное развитие интернет-среды радикально упростило создание и поддержку сообществ [5]. Появление социальных сетей и онлайн форумов сняло географические барьеры. Теперь поклонники бренда или идеи по всему миру могут общаться в режиме реального времени. С развитием социальных сетей формировать бренд-сообщества стало проще, чем воспользовались многие крупные компании. Если в 2000-е годы комьюнити-менеджмент в основном ассоциировался с модерацией интернет-форумов и групп в социальных сетях, то уже к 2020-му он оформился в самостоятельное направление менеджмента со своими методами и стратегиями [32].

В организациях начали появляться специализированные отделы по управлению сообществами, и должность «комьюнити-менеджер» стала востребованной профессионально. Профессия комьюнити-менеджера пока не выделена в национальных классификаторах занятости, однако отраслевые исследования фиксируют её институционализацию: доля организаций, где

сообщество выделено в самостоятельное подразделение, выросла с 11% в 2023 г. до 15% в 2025 г., достигнув максимума с 2022 г. [79].

В России интерес к комьюнити-менеджменту также значительно возрос. Предприниматели активно начали нанимать таких специалистов примерно с 2016-2017 гг. Более того, исследования показывают повышение статуса этой функции в структуре компаний. По данным Community Management Exchange (профессиональная организация и медиаплатформа для специалистов в области управления сообществами) (2022 г.), доля организаций с выделенным департаментом комьюнити-менеджмента выросла с 15% до 22% за последние годы, а 90% сообществ отмечают позитивное отношение к ним со стороны руководства компании [71]. Приведённые данные указывают на закрепление комьюнити-менеджмента в организационной структуре компаний. В табл. 2 представлено соответствие концепций комьюнити-менеджмента ключевым этапам развития теории управления. Это позволяет рассматривать комьюнити-менеджмент не как отдельную прикладную практику, а как логичное продолжение эволюции управленческой мысли.

Таблица 2 - Комьюнити-менеджмент в эволюционном контексте управленческой мысли

Теория/школа менеджмента	Ключевые положения	Проекция на комьюнити-менеджмент, концепция
Научный менеджмент (Ф. Тейлор)	Стандартизация, измеримость, эффективность процессов	Адаптивно-интеграционная, метрики комьюнити-менеджмента
Школа человеческих отношений (Э. Мэйо)	Социальные потребности, неформальные группы, мотивация	Социальная концепция, доверие, принадлежность
Системный подход (Л. фон Берталанфи)	Организация как система, взаимосвязь элементов, эмерджентность	Гибридная концепция, сообщество как система, жизненный цикл
Ситуационный подход (П. Херси)	Адаптация стиля управления к ситуации	Адаптивно-интеграционная концепция, адаптивное управление сообществом в зависимости от условий среды
Сообщества практики (Э. Венгер)	Обучение через участие, идентичность, практика	Экспертно-образовательная концепция, обмен знаниями, наставничество

Теория/школа менеджмента	Ключевые положения	Проекция на комьюнити-менеджмент, концепция
Сервисно-доминантная логика (С. Варго, Р. Лаш)	Со-создание ценности, ресурсная интеграция	Маркетинговая концепция, пользовательский контент, со-творчество
Теория сетевых эффектов (М. Кац, К. Шапиро)	системная конкуренция, сетевые эффекты, совместимость технологий.	Цифровая концепция, масштабирование через сеть
Бирюзовые организации (Ф. Лалу)	Самоуправление, целостность, эволюционная цель	Децентрализованная концепция, самоорганизация
Системная парадигма экономики (Г.Б. Клейнер)	Экономика как совокупность систем разных типов (объектных, средовых, процессных), системная интеграция	Сообщество как среда взаимодействия экономических агентов
Организационная культура и стратегическое управление (О.С. Виханский, А.И. Наумов)	Ценностно-ориентированное управление, организационная культура как стратегический ресурс	Формирование ценностей и норм сообщества

Источник: составлено и систематизировано автором по [11, 19, 73, 87, 95, 101, 124, 126, 129]

Такая систематизация позволяет обосновать статус комьюнити-менеджмента как самостоятельной управленческой дисциплины, формирующейся на пересечении нескольких теоретических подходов, а не как прикладного инструмента маркетинга или PR. Смещение от воздействия на аудиторию к взаимодействию с ней отмечается и за пределами управления сообществами. А.Л. Абаев, Т.В. Боровикова и А.С. Кузавко указывают, что современный потребитель не готов оставаться получателем сообщений и требует от организаций взаимодействия, а не воздействия, вследствие чего организации перестраивают отношения с клиентами, выстраивая их через обмен, а не через передачу сообщений [1]. В управлении сообществом это смещение выражено сильнее, чем в работе с аудиторией, участник не только отвечает на обращения организации, но и сам определяет состав обсуждаемых вопросов, вследствие чего изменению подлежит не только содержание сообщений, но и порядок принятия решений в самой организации.

Комьюнити-менеджмент прошел определенный путь эволюционирования. Несмотря на то, что термин «комьюнити-менеджмент» получил широкое распространение лишь в последние полтора десятилетия,

его корни уходят в более ранние этапы развития интернет-сообществ. Ещё в 1990-е годы с появлением любительских онлайн-форумов и первых многопользовательских игр возникла практика самоуправления сообществами. Энтузиасты-модераторы из числа самих пользователей координировали дискуссии, поддерживали активность на форумах, фиксировали проблемы (например, ошибки в играх) и передавали обратную связь разработчикам. По сути, функции современных комьюнити-менеджеров тогда выполняли наиболее активные участники сообществ, обладавшие глубоким знанием продукта и способные организовать других.

Постепенно компании осознали ценность таких объединений. Разработчики стали официально привлекать фанатов и волонтёров к модерированию и диалогу, а затем начали появляться и первые штатные позиции комьюнити-менеджера в бизнесе. В зарубежной практике отправной точкой профессионализации считается середина первого десятилетия 2000-х годов. В частности, в публикации Джеремайи Оуянга «The Four Tenets of the Community Manager» о принципах комьюнити-менеджмента закреплен сам термин, описана концепция его роли в управлении сообществами [109]. К началу 2010-х на Западе сформировались первые профессиональные сообщества комьюнити-менеджеров, была учреждена Американская ассоциация комьюнити-менеджмента. С 2010 года ежегодно в четвертый понедельник января отмечается День комьюнити-менеджера. Это отражает признание важности данной функции в корпоративной среде.

В 2010-е годы комьюнити-менеджмент за рубежом переживал стремительный рост и интеграцию в различные сферы. Если изначально он применялся преимущественно в индустрии онлайн-игр и на площадках любительских форумов, то затем практики управления сообществами охватили маркетинг брендов, техническую поддержку продуктов, отраслевые профессиональные сообщества и даже государственные гражданские инициативы.

Согласно исследованиям, к 2020-м годам онлайн-сообщества превратились в полноценный рынок для бизнеса – пространство, где компании и их клиенты напрямую взаимодействуют [71]. Иными словами, сообщество стало рассматриваться как новый канал создания ценности. Брендовые онлайн-комьюнити широко используются для увеличения вовлечённости и продаж, поскольку позволяют бизнесу получить обратную связь, идеи и лояльность клиентов через живое взаимодействие. В этом контексте И.П. Сироткина, Е.Е. Кузьмина и С.С. Голубев отмечают, что маркетинг влияния представляет собой инновационную технологию маркетинговых коммуникаций, в которой в роли посредника между брендом и целевой аудиторией выступают авторитетные личности - лидеры мнений. Данная технология признаётся эффективным инструментом формирования устойчивой лояльности потребителей и доверия к бренду [54]. Компании, инвестирующие в работу с сообществами, трансформируются из «обычных» брендов в «человечные» бренды, демонстрирующие искреннюю заботу о своей аудитории. Такой подход вписывается в современные теории управления, ориентированные на построение долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами и совместное создание ценности [93].

Концепция сообщества прочно вошла в теорию управления знаниями и инновациями. Ещё в 2000-х гг. была осознана важность сообществ практики внутри организаций для обмена опытом и повышения компетенций сотрудников. Концепция сообществ практики предполагала создание профессиональных сообществ внутри корпораций, где сотрудники по собственному интересу объединяются для совместного обучения и решения рабочих задач – фактически это тоже сфера комьюнити-менеджмента, только ориентированного внутрь организации [129].

В 2010-х появились и модели открытых сообществ инноваций – объединений пользователей и энтузиастов вокруг продуктов (например, открытые программные проекты, фан-клубы техники), где компания управляет экосистемой участников, совместно создающих новые идеи. Таким

образом, эволюция комьюнити-менеджмента шла вширь, охватывая всё новые области применения и типы сообществ.

Современная зарубежная литература выделяет жизненный цикл онлайн-сообщества как одну из ключевых моделей описания его развития. По наблюдению некоторых авторов, развитие сообщества напоминает жизненный цикл организма – от рождения до зрелости, проходя последовательные стадии, где перед менеджментом стоят уникальные задачи и вызовы [92]. Так, на этапе зарождения главные задачи - привлечение новых участников и формирование первоначального «ядра» сообщества. На этапе роста – поддержание активного участия, модерирование контента, управление конфликтами. На этапе зрелости – удержание интереса, вовлечение лидеров мнений, генерация ценности для участников, и т.д. Практические руководства опираются на эту модель, предлагая методики стимулирования роста сообщества и предотвращения его угасания [106].

Следует различать модель жизненного цикла и управленческую модель. Первая описывает состояния, через которые проходит сообщество, вторая задаёт последовательность действий организации. Предлагаемая в настоящем исследовании модель «4И» относится ко второму типу и потому не заменяет модель жизненного цикла, а применяется вместе с ней.

Не менее важным направлением развития теории стало понимание двуединой природы управления сообществами – с точки зрения самих участников и с точки зрения организации. Так, С. Хван и Дж. Фут (2021) предложили различать подход со стороны пользователя и подход со стороны менеджера при анализе комьюнити-менеджмента [91].

С позиции участника значимо удовлетворение социальных потребностей - ощущение своей нужности в сообществе, возможность быть услышанным, признание вклада. Здесь на первый план выходит социально-психологический аспект, а на активность влияют атмосфера доверия, культура поддержки и нормы взаимодействия. С позиции организатора внимание смещается к достижению целей сообщества и оценке результатов:

наблюдению за показателями численности, частоты сообщений и удержания участников, оценке качества создаваемого содержания, соблюдению правил.

Совмещение обеих позиций даёт целостное представление об управлении сообществом [91]. Это разграничение служит одним из оснований принципа многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, положенного в основу предлагаемой концепции. Интересы участников и организации не совпадают, следовательно, управленческое решение должно учитывать обе стороны.

В литературе выделяют три основополагающих управленческих аспекта комьюнити-менеджмента: вовлеченность пользователей, релевантность контента и рост сообщества. Управление вовлечённостью включает методы мотивации, геймификации, мероприятия и кампании для поддержания активности. Управление контентом охватывает модерацию, курирование пользовательского контента и обеспечение его ценности и релевантности. Управление ростом нацелено на стратегию привлечения и удержания участников, расширение сообщества при сохранении его идентичности [99]. Исследования показывают, что качество информации и наличие полезного содержания влияют на готовность участников сохранять активность, а установленные групповые нормы способствуют удержанию новичков. Выделенные направления послужили одним из оснований при формировании системы критериев оценки комьюнити-менеджмента, представленной в параграфе 1.3.

Необходимо отметить, что на эволюцию комьюнити-менеджмента также существенно повлияли информационные технологии. Каждый новый виток цифровых коммуникаций приводил к появлению новых моделей работы с сообществами. Социальные сети (Web 2.0) в начале 2000-х радикально расширили аудиторию сообществ. Менеджеры получили инструменты маркетинга в социальных сетях, таргетированный контент, аналитику вовлечённости. В 2020-е годы наблюдается следующий скачок, связанный с внедрением искусственного интеллекта и автоматизации в процессы

управления сообществами. Исследования подчеркивают, что ИИ-технологии становятся ключевым инструментом развития комьюнити-менеджмента, позволяя масштабировать и повышать эффективность взаимодействия без потери оперативности.

Однако, при этом отмечается, что автоматизация не замещает участие человека. Применимой признаётся комбинированная схема, в которой автоматизированные средства дополняют работу модераторов. Технологическое развитие ставит перед управлением сообществами и новые вопросы - алгоритмической предвзятости, сохранения человеческого характера взаимодействия, - и требует от специалистов дополнительных компетенций. Для наглядности основные этапы развития комьюнити-менеджмента в зарубежной практике и в России сведены в табл. 3. Как видно из таблицы, эволюция комьюнити-менеджмента в России в целом повторяет мировые тенденции, хотя и с определённой задержкой во времени.

Таблица 3 - Основные этапы эволюции комьюнити-менеджмента (зарубежный и отечественный опыт)

Период	Зарубежные подходы и модели комьюнити-менеджмента	Развитие комьюнити-менеджмента в России
1990-е гг.	Формирование исходных практик управления онлайн-сообществами. Модерация осуществляется волонтёрами и самими участниками в рамках программ операторов доступа и ранних сетевых сообществ; в середине 1990-х гг. роль комьюнити-менеджера возникает в индустрии многопользовательских онлайн-игр. Складываются первичные нормы самоорганизации: правила сообществ, модерация контента, поощрение активных участников.	Появление интернет-форумов и локальных онлайн-сообществ. Специализированная должность комьюнити-менеджера отсутствует; функции модерации выполняют администраторы ресурсов и наиболее активные участники.
2000-е гг.	Институционализация роли в корпоративной практике: первые штатные комьюнити-менеджеры в технологических и игровых компаниях. Понятие формализуется в отраслевой аналитике (Дж. Оуянг, «The Four Tenets of the Community Manager», 2007; отчёт Forrester Research «Online Community Best Practices», 2008). Развиваются пользовательские сообщества вокруг продуктов, сообщества начинают применяться в маркетинге брендов. К концу десятилетия появляются первые обобщающие модели: жизненного цикла онлайн-	Первые практики комьюнити-менеджмента складываются в игровой индустрии - в компаниях-издателях многопользовательских онлайн-игр. Во второй половине десятилетия возникают сообщества брендов в социальных сетях, функции модерации начинают обособляться от администрирования ресурсов.

Период	Зарубежные подходы и модели комьюнити-менеджмента	Развитие комьюнити-менеджмента в России
	сообщества (A. Iriberri, G. Leroy, 2009) и зрелости сообщества.	
2010-е гг.	Формирование профессионального поля: исследовательские и образовательные структуры The Community Roundtable (2009) и CMX (2014), с 2010 г. отмечается Community Manager Appreciation Day. Комьюнити-менеджмент встраивается в стратегии компаний - поддержка пользователей, совместное создание продукта, программы лояльности. Распространяются модели зрелости и жизненного цикла сообществ, метрики вовлечённости.	Складывается профессиональное сообщество: объединение комьюнити-менеджеров #CMRus, серия отраслевых мероприятий. Появляются первые образовательные программы для комьюнити-менеджеров. Практика выходит за пределы игровой индустрии и IT - в медиа, образование, финансовый сектор.
2020-е гг.	Интеграция сообществ в бизнес-модель организации: концепции community-led growth и community-based marketing, сближение комьюнити-менеджмента с инфлюенс-маркетингом и программами адвокатов бренда. Технологический сдвиг - внедрение аналитики и решений на основе искусственного интеллекта при одновременном усилении требований к этике и ценностям сообщества. Отраслевые исследования фиксируют рост стратегической роли сообществ при сохраняющемся дефиците ресурсного обеспечения.	Рост внимания организаций к сообществам на фоне пандемии COVID-19 как к способу поддержания связи с аудиторией. Оформляется профессиональная инфраструктура: Ассоциация русскоязычных комьюнити-менеджеров проводит регулярные исследования рынка. По экспертным оценкам, до 2020 г. российский рынок отставал от зарубежного, пандемия ускорила внедрение соответствующих подходов. В качестве ожидаемых направлений развития, преимущественно заимствованных из мировой повестки, называются платные сообщества и подписные модели, усиление аналитики и применение искусственного интеллекта.

Источник: составлено и систематизировано автором по [4, 60, 63, 71, 79, 92, 105, 110, 121, 123].

Отечественный бизнес настороженно относился к новой роли и первые комьюнити-менеджеры появлялись преимущественно в IT-секторе и игровых компаниях. Уже к середине 2010-х стало ясно, что работа с сообществами необходима и в других отраслях – от банков, где созданы клиентские сообщества для обмена опытом, до государственного сектора. Отечественные авторы отмечают, что построение сообщества потребителей – стратегия привлечения ценных, вовлечённых клиентов, выходящая за рамки традиционной сегментации рынка. Вместо того чтобы ориентироваться только на демографию или географию, бренд объединяет вокруг себя людей по глубинным интересам, ценностям, образу жизни, тем самым формируя устойчивое ядро постоянных клиентов. Создание такого сообщества начинается с изучения потребностей участников, постановки целей и разработки стратегии его развития [63]. К примеру, в России ассоциация комьюнити-менеджеров публикует исследования с данными о

профессиональном портрете комьюнити-менеджера, лучших практиках. Это свидетельствует о переходе отечественного комьюнити-менеджмента на качественно новый уровень – уровень осмысленной теории и широкого практического применения [4]. Эволюция комьюнити-менеджмента связана с изменениями в технологиях, социальных практиках и общественном развитии. Её основные этапы развития в общем виде включают модерационный этап (1.0), вовлекающий этап эпохи социальных медиа (2.0), интеграционный этап платформенной экономики (3.0) и адаптивный этап децентрализованных моделей (4.0). Представить эволюцию развития графически можно с помощью хронологического графика (рис. 2).

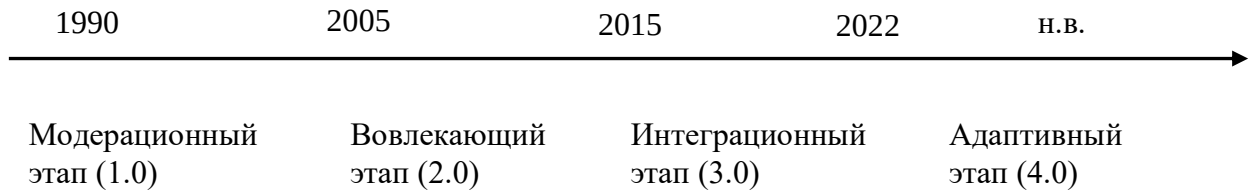


Рисунок 2 - Основные этапы эволюции комьюнити-менеджмента

Источник: разработано автором

На раннем этапе комьюнити-менеджмент был сосредоточен на офлайн-форматах - организации личных встреч и поддержании локальных связей. С развитием интернета стали появляться виртуальные сообщества, чаще всего на форумах и в чатах. Они создавались стихийно и управлялись активными участниками или модераторами. Однако, с ростом цифровых платформ появилась потребность в более системном управлении сообществами. К 2010-м годам комьюнити-менеджмент начал формироваться как отдельная профессиональная сфера. Появились первые стандарты и подходы, особенно на фоне бурного роста социальных медиа. Управление сообществами стало опираться на аналитику. Р. Миллингтон подчёркивает, что в этот период данные становятся главным активом менеджера сообщества, позволяя строить стратегию на основе реальных показателей, а не интуиции [105].

Такая эволюция привела к появлению стратегического комьюнити-менеджмента, при котором сообщества интегрируются в бизнес-модели, формируя устойчивые клиентские экосистемы. В то же время стало ясно, что интернет не столько объединяет всех, сколько формирует обособленные группы по интересам. Цифровая связанность не гарантирует диалога - напротив, пользователи часто оказываются в «информационных пузырях», где не сталкиваются с альтернативными взглядами. Это вызвало интерес к развитию «цифрового космополитизма» - сознательного расширения границ общения между сообществами.

На основе проведенного анализа предлагается периодизация эволюции комьюнити-менеджмента, основанная на критерии доминирующей управленческой парадигмы и технологического уклада (табл. 4). В отличие от существующих хронологических классификаций, данная периодизация позволяет выявить качественные переходы в понимании сущности и методов управления сообществами.

Таблица 4 - Авторская периодизация эволюции комьюнити-менеджмента

Поколение	Период, гг.	Доминирующая парадигма управления	Технологический уклад	Тип комьюнити-менеджмента
1.0	1990-е – 2005	Административная (иерархия, контроль)	Web 1.0: статичные сайты, форумы, email-рассылки	Модерационный: поддержание порядка, фильтрация контента, реактивное управление
2.0	2005 – 2015	Маркетинговая (вовлечение, охват, конверсия)	Web 2.0: социальные сети, цифровые площадки, где контент создается самими пользователями, мобильные приложения	Вовлекающий: контент-маркетинг, геймификация, SMM-интеграция
3.0	2015 – 2022	Экосистемная (ценность, интеграция, платформы)	Платформенная экономика: суперприложения, API-интеграции (соединение двух и более программных систем через интерфейс программирования приложений для	Интеграционный: сообщество как элемент бизнес-модели

			автоматического обмена данными и функциями в реальном времени)	
4.0	2022 – н.в.	Сетевая (децентрализация, со-владение, самоуправление)	Web 3.0: блокчейн, DAO, токенизация, ИИ-ассистенты	Адаптивный: сочетание автоматизированных и человеческих форматов, локализация практик под условия рынка

Источник: составлено автором

Хронологическое представление эволюции комьюнити-менеджмента, отражающее смену его поколений, дополняется характеристикой развития функции внутри отдельной организации. Это развитие носит кумулятивный характер, освоенные ранее функции не замещаются новыми, а сохраняются в их составе. Графически такая динамика описывается последовательностью кривых насыщения, каждая из которых отражает освоение очередного круга управленческих задач и выход на новый устойчивый уровень (рис. 3). Форма представления показывает, что переход к следующему уровню начинается до исчерпания возможностей предыдущего, а накопленный управленческий опыт сохраняется в составе последующих функций.

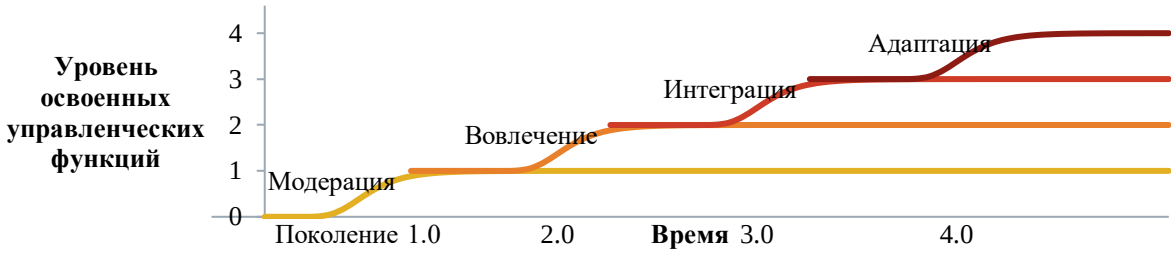


Рисунок 3 - Кумулятивный характер развития комьюнити-менеджмента в организации

Источник: разработано автором

Современный этап развития связан с Web 3.0 и принципами децентрализованного управления, ставя перед практикой управления сообществами новые вызовы. Как отмечают Д.Е. Намиот и В.П. Куприяновский, на первый план выходят вопросы мотивации добровольного вклада участников, выработки прозрачных правил коллективного принятия

решений и обеспечения удобства платформ децентрализованного самоуправления [37]. Значительная часть проектов, основанных на этих принципах, находится в стадии апробации, а их распространение сдерживается регуляторной неопределённостью. Для российских организаций, развивающих международный бизнес, это означает, что элементы децентрализованного управления сообществом применимы пока ограниченно и требуют оценки правовых условий каждой юрисдикции.

От форумов и чатов к управлению цифровыми экосистемами - путь, который прошёл комьюнити-менеджмент за два десятилетия, превратившись в ключевой элемент как бизнеса, так и общественной коммуникации. Причем независимо от подходов, суть остаётся прежней - объединять людей и создавать ценность на основе общности интересов.

В отечественной практике эволюция комьюнити-менеджмента в целом повторяет мировые тенденции, однако с определённым временным лагом и с рядом качественных особенностей, обусловленных спецификой российских социальных платформ, регуляторной среды и культурных ожиданий аудитории. По состоянию на 2026 год комьюнити-менеджмент как в России, так и за рубежом трансформировался из вспомогательной маркетинговой функции в стратегический управленческий ресурс, востребованный как в коммерческом, так и в некоммерческом секторе.

На основе проведенного теоретического и практического анализа развития комьюнити-менеджмента выявлен ряд закономерностей его эволюции - устойчивых, повторяющихся связей между явлениями в сфере комьюнити-менеджмента, которые проявляются как тенденции, допускают отклонения и исключения, а также носят вероятностный характер. В отличие от факторов, вызывающих изменения, закономерности описывают устойчивые свойства самого процесса развития.

Закономерность 1. Технологическая обусловленность. Каждый качественный скачок в развитии комьюнити-менеджмента обусловлен появлением новых технологий коммуникации (форумы - социальные сети -

платформы - блокчейн). Технологии выступают не только инструментом, но и условием смены управленческих моделей.

Закономерность 2. Кумулятивность. Новые подходы к управлению сообществом не замещают предшествующие, а надстраиваются над ними. Организация, достигшая высокого уровня развития функции, сохраняет и применяет компетенции всех предшествующих уровней.

Закономерность 3. Децентрализация управления. Эволюция комьюнити-менеджмента характеризуется последовательным переходом от централизованного управления (администратор) к распределенному (модераторы из числа участников) и далее к децентрализованному.

Закономерность 4. Интеграция в бизнес-модель. Наблюдается устойчивая тенденция перехода от рассмотрения сообщества как канала коммуникации к его позиционированию как элемента бизнес-модели организации.

Закономерность 5. Глокализация практик. Управленческие решения, выработанные на одном рынке, требуют адаптации к культурным, правовым и технологическим условиям другого. Прямое копирование зарубежных практик без такой адаптации снижает результативность управления сообществом.

Обобщение результатов эволюционного анализа комьюнити-менеджмента свидетельствует о необходимости перехода от фрагментарных практик к системному управлению сообществами. Современный этап развития требует интеграции накопленного опыта предшествующих поколений в единую концептуальную систему, учитывающую как технологические возможности, так и стратегическое значение сообщества для организации. Выявленные закономерности служат основанием для построения системы управления сообществом. Они показывают, какие свойства процесса развития должны быть в ней учтены. Система управления сообществом строится на основе адаптивно-интеграционной концепции с применением эволюционно-системной составляющей комплементарной

методологии. Она описывает субъекты управления, управляющие контуры и объект управления во взаимосвязи, определяя, за счёт чего обеспечивается управляемость сообщества на каждом этапе его развития. Выбор эволюционно-системной составляющей обусловлен природой объекта: сообщество представляет собой развивающееся образование, проходящее стадии формирования, роста, зрелости и возможной трансформации, и рассмотрение его вне динамики не позволяет объяснить смену управленческих задач.

Предлагаемая система управления сообществом представляет собой метасистему - совокупность неоднородных подсистем, объединённых в единую структуру, по типу систем управления жизненным циклом изделий [92]. Такими подсистемами выступают субъекты управления - комьюнити-менеджеры, команда организации и иные лица, принимающие решения и осуществляющие воздействие на сообщество; управляющая система - процессы и инструменты, посредством которых управление осуществляется; объект управления - сообщество как совокупность участников, связей и ресурсов. Взаимосвязь подсистем образует замкнутый контур с обратной связью от управляющего воздействия на сообщество до отклика участников, учитываемого при последующей корректировке решений.

Система управления сообществом (СУС) охватывает всех участников, процессы и инструменты в совокупности. Существенна та её часть, которая непосредственно воздействует на сообщество: комьюнити-менеджер, команда и предпринимаемые ими действия. Контуры - обособленные процессы внутри управляющей системы, каждый из которых отвечает за свою функцию. Все компоненты интегрированы и взаимосвязаны в рамках системы.

В основании системы лежит цель управления сообществом: она задаёт направление работы и критерии оценки результата. В качестве цели выступает рост вовлечённости участников, формирование лояльности и создание ценности для организации. От определённости цели зависят состав задействованных субъектов, выбор приоритетных контуров и применяемые

решения на конкретной стадии развития сообщества. По мере развития сообщества и изменения внешней среды приоритеты уточняются, а сама цель может пересматриваться. Состав элементов системы представлен на рисунке 4.

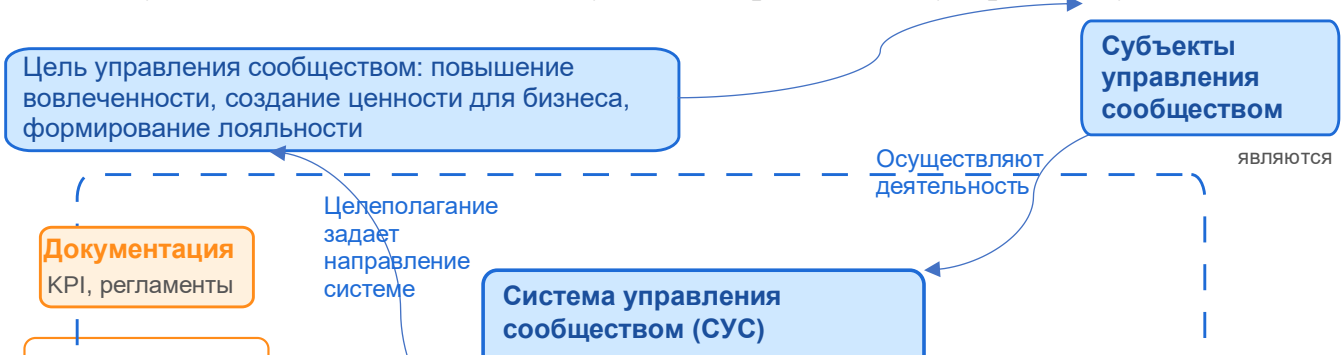
От определённости цели зависят состав задействованных субъектов, выбор приоритетных контуров и применяемые решения на конкретной стадии развития сообщества. По мере развития сообщества и изменений внешней среды приоритеты уточняются, а сама цель может пересматриваться.

На схеме периметр системы образуют субъекты управления и четыре управляющих контура, в центре расположен объект управления - сообщество с его стадиями развития, снизу представлена обеспечивающая инфраструктура, справа - портфель стратегий, слева - группы показателей. Стрелки отражают направление управляющего воздействия и возврат отклика участников.

Субъекты управления – это роли, ответственные за функционирование и развитие сообщества. В авторской модели СУС выделены следующие ключевые роли:

- комьюнити-менеджер – управляющий сообщества, отвечающий за стратегию развития, координацию всех процессов и коммуникацию между сообществом и организацией. Он определяет цели сообщества в связке с бизнес-KPI, разрабатывает планы контента и мероприятий, следит за выполнением регламентов и достижением KPI.

- Модераторы – операционные кураторы сообщества, обеспечивающие порядок и соблюдение правил. Они модерируют отдельные дискуссии, помогают участникам, фильтруют контент. Модераторы поддерживают качество взаимодействия, оперативно реагируя на запросы и конфликтные ситуации, тем самым повышая удовлетворенность и удержание участников.



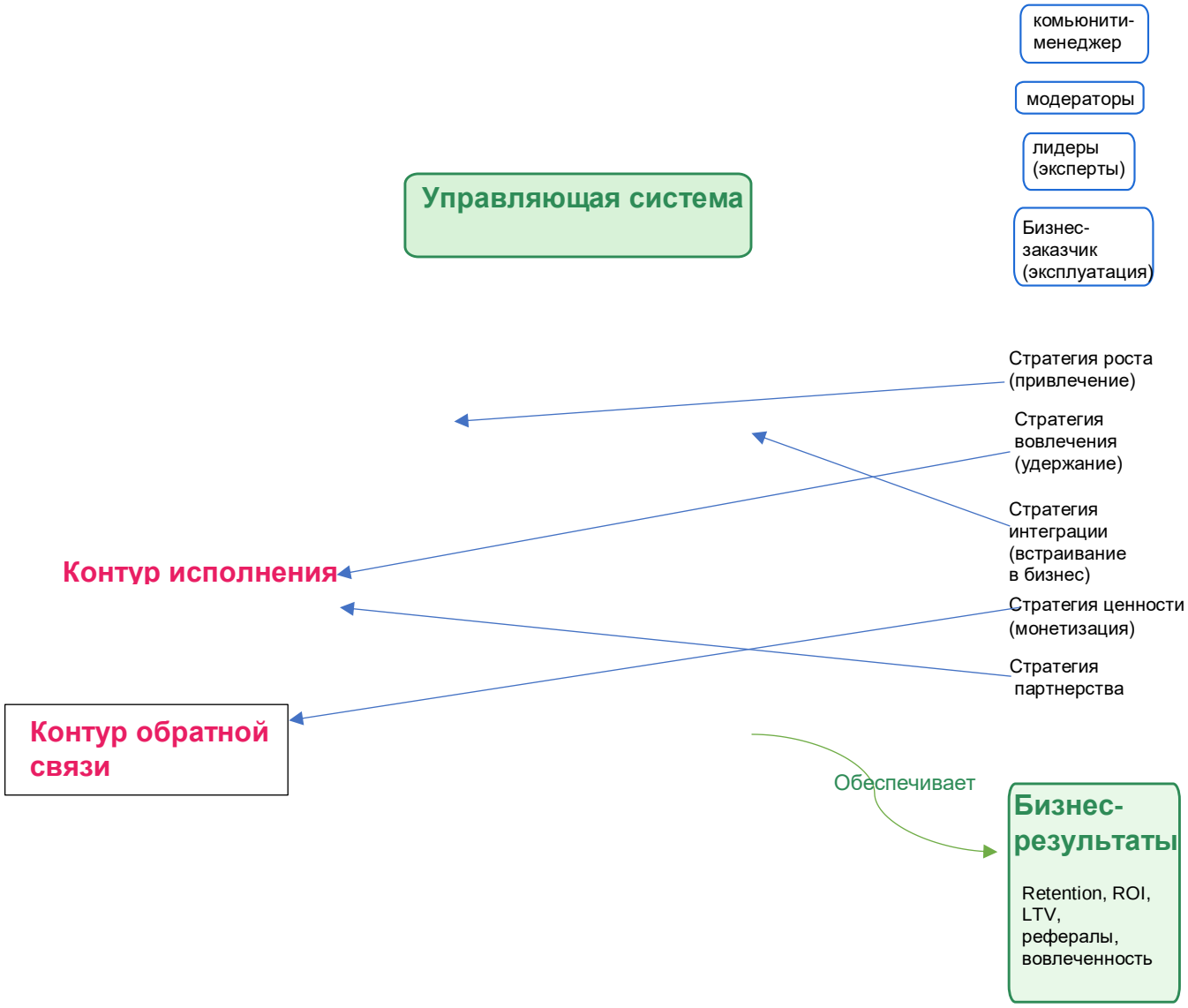


Рисунок 4 - Концепт-карта системы управления сообществом (СУС)

Источник: разработано автором

- Лидеры треков (эксперты) – наиболее активные и компетентные участники сообщества, возглавляющие тематические направления (“треки”). Эти лидеры генерируют экспертный контент, наставляют новичков, инициируют инициативы “снизу”. Их роль – двигать развитие сообщества

изнутри, выступая связующим звеном между рядовыми участниками и руководителями.

- Бизнес-заказчик – подразделение или лицо, заинтересованное в эксплуатации результатов сообщества. В данной системе это отдел, для которого сообщество работает (маркетинг, поддержка пользователей и пр.). Бизнес-заказчик формулирует ожидания (например, рост лояльности, идеи для продукта, поддержка клиентов), обеспечивает ресурсами и использует результаты активности сообщества для достижения бизнес-целей.

Согласованность ролей обеспечивается регламентами. Комьюнити-менеджер формирует политику и планы, модераторы ведут ежедневные операции, лидеры направлений отвечают за экспертизу и содержание, бизнес-заказчик задаёт направление и применяет результаты - идеи, обратную связь, приток участников.

Управляющая система СУС включает четыре взаимосвязанных контура (этапа) управления, образующих цикл непрерывного улучшения сообщества:

- контур формирования управляющих воздействий (УВ) – этап планирования и разработки активностей, воздействующих на сообщество. Здесь комьюнити-менеджер и команда разрабатывают документацию и планы: стратегические KPI и регламенты, дорожную карту развития сообщества, контент-план и план мероприятий. Эти документы задают направления развития.

- Контур исполнения – этап реализации управляющих воздействий. В этот контур входит непосредственное взаимодействие с сообществом: модерация коммуникаций, публикация контента согласно контент-плану, проведение мероприятий по плану, запуск программ лояльности и геймификации. По сути, контур исполнения - это реализация УВ, когда планы превращаются в конкретные активности для участников сообщества. Здесь же собирается оперативная обратная связь – реакции участников на контент и события, их вопросы, комментарии.

- Контур сбора данных обеспечивает информационную основу для всей системы и передаёт агрегированные данные на уровень управляющей системы для анализа. Задача контура - получить достоверные значения показателей, не интерпретируя их.

- Контур обратной связи замыкает управленческий цикл. Значения показателей сопоставляются с целевыми, выявляются отклонения, определяется, какие воздействия подлежат корректировке. Без этого контура система была бы разомкнутой и не могла бы адаптироваться к изменениям внутри сообщества.

Объект управления - сообщество (комьюнити) - это центральный элемент всей системы, на который направлено воздействие всех контуров. Сообщество не является статичным объектом, оно проходит последовательные стадии жизненного цикла от формирования через рост и зрелость к трансформации, и на каждой стадии требует различных управленческих воздействий.

В концепции СУС можно выделить четыре ключевых стадии жизненного цикла сообщества: формирование, рост, зрелость и трансформация. Такой цикл близок к классическим моделям развития организаций, где обычно выделяют зарождение, рост, зрелость и спады/обновление.

- Формирование сообщества – начальная стадия, когда сообщество только создается. Небольшое число участников (обычно первые энтузиасты, ранние последователи бренда) начинает взаимодействовать. Определяются цель и ценностное предложение сообщества, закладываются правила и нормы взаимодействия.

- Рост - стадия активного расширения аудитории и активности. Количество участников быстро увеличивается, коммуникация оживляется. Управление фокусируется на масштабировании: активном маркетинге сообщества, разнообразии контента, мотивации участников к вовлечению новых членов (реферальные программы, конкурсы).

- Зрелость – сообщество достигает устойчивого состояния: большая лояльная база участников, устоявшиеся нормы и высокая самоорганизация. Вовлеченность стабильно высокая, контент генерируется не только командой, но и самими участниками. На этой стадии управление смещается от роста к удержанию и повышению ценности. Усилия направлены на поддержание лояльности, углубление взаимодействия (например, программы привилегий для «ветеранов» сообщества, совместные проекты с участниками). Пример - автомобильное сообщество NIO в Китае, объединяющее участников и в онлайн-, и в офлайн-форматах. По данным компании, к 2019 году около 45% новых покупателей пришли по рекомендациям участников сообщества, а к марту 2020 года доля таких обращений выросла до 70% [108].

- Трансформация – завершающая стадия жизненного цикла, предполагающая либо спад активности и упадок сообщества, либо его переход (ребрендинг, переформатирование) в новую форму. На этой стадии возможны насыщение аудитории (интерес снижается, прежние форматы надоели) или внешние изменения (например, смена стратегии компании). Управленческое решение состоит в выборе между обновлением сообщества и его сворачиванием с минимальными издержками.

На концепт-карте справа от периметра СУС представлен возможный **портфель стратегий управления сообществом**. Стратегия роста направлена на привлечение участников и реализуется через контур формирования управляющих воздействий - контент-план, активности и инструменты формирования лояльности. Стратегия вовлечения обеспечивает удержание аудитории и опирается на контур исполнения, в рамках которого осуществляется модерация и проведение мероприятий. Стратегия интеграции предполагает встраивание сообщества в операционную деятельность организации и связана с контуром обратной связи - метрики передаются в соответствующие подразделения. Стратегия ценности ориентирована на оценку вклада сообщества в бизнес-результаты и реализуется через контур сбора данных.

Трансформация может означать рождение новой волны роста – например, сообщество может быть интегрировано в более широкую экосистему или получить новую миссию, что даст приток участников второго поколения. В развивающихся рынках трансформация часто связана с технологическими скачками, например, переход аудиторий с устаревающих платформ на новые (форум-мессенджеры, социальные сети). Успешная трансформация способна продлить жизненный цикл сообщества, вовлекая новую аудиторию и избегая стадии окончательного спада.

Жизненный цикл сообщества в модели СУС тесно связан с управленческими контурами, то есть на разных стадиях делается упор на разные контуры. Например, на стадии формирования и роста критически важен контур формирования УВ (четкое планирование роста, привлечение участников), на стадии зрелости – контур исполнения (поддержание высокой активности и качества контента), а при переходе к трансформации – контур сбора данных (чтобы понять, что нужно изменить на основе метрик и обратной связи). Такая адаптивность управления позволяет сообществу эволюционировать, оставаясь ценным для участников и бизнеса.

Для реализации СУС необходима соответствующая обеспечивающая **инфраструктура** (коммуникация, автоматизация процессов и аналитика). В современном цифровом ландшафте сообщества функционируют на различных платформах и выбор инструментов часто определяется региональной спецификой и привычками аудитории. Ключевыми компонентами инфраструктуры в данном случае могут являться:

- CRM-система и базы данных участников. CRM (Customer Relationship Management) используется для учета участников сообщества, их сегментации, отслеживания активности и интеграции с общими клиентскими данными компании. Это позволяет бизнес-заказчику видеть вклад сообщества в метрики вроде удержания или пожизненной ценности каждого клиента. Например, при интеграции CRM можно отследить, что участники сообщества имеют более высокий уровень удержания и частоты покупок.

- Коммуникационные платформы (форумы, группы, социальные сети, мессенджеры). Именно на них происходит взаимодействие участников. Выбор платформы зависит от рынка. В Китае преобладает WeChat, позволяющий выстраивать сообщества внутри собственной среды через закрытые группы, каналы и мини-приложения [109]. На российском рынке в 2025 году появился мессенджер MAX, сочетающий обмен сообщениями, государственные сервисы и платёжные функции [10]. Задача управления состоит в использовании привычного для аудитории канала при обеспечении необходимой функциональности - модерации, поиска, аналитики.

- Аналитические системы. Для контура сбора данных требуются инструменты мониторинга метрик сообщества. Аналитика позволяет отслеживать прогресс по ключевым показателям: рост участников, вовлеченность (доли активных участников), отклик на кампании, уровень удовлетворённости сообщества, конверсии (например, % участников сообщества, совершающих покупку). Полученные данные интегрируются с бизнес-аналитикой компании.

- Инструменты управления контентом и событиями. Это программные решения для планирования и публикации контента, платформы для мероприятий, оффлайн-ивенты с RSVP системами (мероприятия, где организаторы запрашивают подтверждение присутствия, чтобы точно знать, сколько гостей придет). Они позволяют эффективно реализовать контур исполнения.

- Интегрированные экосистемы и суперприложения. На отдельных рынках сообщество размещается внутри основного приложения организации. Например, Т-Банк развивает собственное приложение как экосистему сервисов, включая встроенное сообщество инвесторов и клиентов. Grab и Gojek в Юго-Восточной Азии – примеры экосистемных суперприложений, где помимо основной услуги (такси/доставка) есть сообщества (водителей, партнеров, пользователей), связанные общей платформой.

Эффективность системы управления сообществом оценивается через набор метрик, отражающих качество взаимодействия в сообществе и вклад сообщества в бизнес-результаты. В концепт-карте СУС выделены две группы показателей: показатели качества взаимодействия внутри сообщества и бизнес-результаты для компании. Эти группы взаимосвязаны, улучшение внутренних метрик сообщества приводит к достижению внешних бизнес-KPI. В рамках СУС возможен акцент на измерении следующих результатов:

- ROI (Return on Investment) сообщества. Отдача от вложений в сообщество - соотношение полученной выгоды и затрат. Выгода выражается в сокращении расходов, когда участники отвечают на вопросы друг друга и снижают нагрузку на службу поддержки, либо в дополнительной выручке. Например, компания Salesforce получила экономию десятков миллионов долларов на поддержке, создав сообщество Trailblazer, - вопрос пользователей друг другу снизил нагрузку на колл-центр [96].

- Удержание и LTV (Lifetime Value - пожизненная ценность клиента). Сообщество влияет на пожизненную ценность клиента через повышение удержания, частоту покупок, объемы покупки. Если клиент, благодаря вовлечению в комьюнити, остается дольше и покупает больше, это отражается на LTV. Сравниваются когортные показатели удержания и LTV членов, и нечленов сообщества.

- Реферальный и органический притоки. Сообщество выступает генератором новых клиентов через рекомендации. Бизнес-результат измеряется как доля новых клиентов, пришедших по рефералам/приглашениям. Бизнес-результат измеряется как доля новых клиентов, пришедших по приглашениям участников, и стоимость их привлечения в сравнении с платными каналами. В СУС следует связывать метрики рефералов с программами сообщества (сколько пригласил один активный член, сколько постов в соцсетях сделали и т.п.).

- Конверсия вовлеченности в выручку. Многие бренды фиксируют, что вовлеченные члены сообщества тратят больше. Участники демонстрируют

более высокую готовность пробовать новые продукты бренда и сохраняют отношения с компанией дольше, чем клиенты вне сообщества. Отраслевые исследования связывают участие в сообществе с ростом удержания и повышением жизненной ценности клиента [90, 96]. Комьюнити стимулирует кросс-продажи и эксперименты с новинками. Бизнес-результат – рост доли продаж новым клиентам или новых продуктов существующим, генерируемый через канал сообщества.

- Идеи и инновации. Качественный, но важный результат – сколько новых продуктовых идей или улучшений родилось из сообщества. Это трудно измерить количественно, но можно оценить долю реализованных идей, предложенных пользователями, или экономию на исследованиях рынка. Например, Lego Ideas – сообщество, где фанаты предлагают дизайн новых наборов, – сгенерировало десятки хитов продаж Lego без привлечения сторонних дизайнеров [98].

Показатели сообщества связываются с целевыми показателями организации. Заявленная цель декомпозируется на измеримые характеристики сообщества, а изменение последних соотносится с движением целевых значений. Такое построение позволяет обосновывать вклад сообщества в терминах, принятых в управленческой отчётности.

Состав элементов системы определён требованиями, вытекающими из выявленных закономерностей эволюции. Кумулятивность управленческих функций требует, чтобы освоенные ранее контуры сохранялись при переходе к следующей стадии, - отсюда одновременное наличие всех четырёх контуров при смене лишь их приоритета. Интеграция сообщества в бизнес-модель требует канала передачи результатов в подразделения организации - отсюда обособление контура обратной связи от контура сбора данных. Без такого разделения сведения о сообществе остаются внутри функции и не доходят до принимающих решения. Глокализация практик требует пересмотра состава воздействий при смене условий - отсюда включение цели управления в состав системы, а не отнесение её к внешним условиям.

В отличие от классических двухкомпонентных моделей «субъект - объект», предложенная СУС включает третье измерение - цель управления, которая не является внешним условием, а встроена в саму логику системы и определяет выбор стратегий и контуров на каждой стадии.

Таким образом, новизна модели СУС состоит не в самой структуре системы, а в логике управляющих воздействий. В отличие от существующих подходов, где управление сообществом описывается как набор универсальных практик, в данной модели воздействие вариативно. В зависимости от цели комьюнити-менеджмента, которой придерживается организация, формируется портфель стратегий управления, каждая из которых реализуется с акцентом на соответствующий контур. Маркетинговая концепция предполагает акцент на стратегии роста и вовлечения. Социальная - смещает приоритет в сторону стратегии вовлечения. Цифровая и экспертно-образовательная относятся к стратегии интеграции. Гибридная и адаптивно-интеграционная предполагают одновременное использование нескольких стратегий в зависимости от текущих задач организации.

В российской практике многие компании активно используют комьюнити-менеджмент. К примеру, технологические компании создают сообщества разработчиков и пользователей своих продуктов (форумы 1С, сообщество VK Developers и др.), образовательные платформы поддерживают студенческие комьюнити для совместного обучения, а банки и телекоммуникационные операторы запускают клиентские сообщества для обратной связи.

1.3. Критерии и показатели оценки результативности комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций

Необходимо разграничить три взаимосвязанных элемента оценки результативности комьюнити-менеджмента: критерии, показатели и инструменты оценки. Их смешение приводит к тому, что средство измерения

принимается за предмет оценки, а частный показатель - за характеристику состояния сообщества в целом.

Критерий задаёт качественную область оценки и отвечает на вопрос, что оценивается. Показатель определяет, в каких величинах измеряется состояние дел в этой области. Инструмент указывает, какой процедурой или технологией собираются данные. Критерии по отношению к показателям занимают вышестоящее положение: один критерий раскрывается несколькими показателями, и именно он определяет, какое значение показателя считается приемлемым применительно к целям организации. В настоящем параграфе критерии упорядочиваются в рамках единой классификации, описываются основные показатели и инструменты оценки (табл. 5).

Таблица 5 - Классификация критериев, показателей и инструментов оценки результативности комьюнити-менеджмента

Критерий (что оцениваем)	Показатели (как измеряем)	Инструменты (чем измеряем)
1. Рост сообщества	Численность участников, прирост аудитории, коэффициент оттока	Встроенная аналитика платформ взаимодействия
2. Вовлечённость и активность	Число публикаций и откликов, доля активных участников за день и за месяц, продолжительность взаимодействия	Встроенная аналитика платформ, системы веб-аналитики
3. Лояльность и удовлетворённость	Индекс потребительской лояльности, доля возвращающихся участников, коэффициент удержания	Опросы, анкетирование, системы управления отношениями с клиентами
4. Вклад участников	Доля материалов, созданных участниками, доля вопросов, получивших ответ внутри сообщества, доля материалов с откликом выше среднего	Анализ содержания, средства модерации
5. Международная применимость	Доля участников из зарубежных юрисдикций, доля материалов на языках рынков присутствия, число рынков присутствия сообщества	Аналитика платформ, экспертная оценка
6. Вклад в результаты организации	Конверсия в целевое действие, пожизненная ценность участника, отдача от вложений в сообщество	Системы управления отношениями с клиентами, финансовая отчётность, сквозная аналитика

Источник: разработано автором

Система оценки, представленная в настоящем параграфе, вытекает из положений, изложенных выше. Адаптивно-интеграционная концепция задаёт четыре принципа управления сообществом и каждый из них определяет собственную область измерения. Требование измеримой ценности означает, что оценке подлежит не активность участников сама по себе, а создаваемый ею результат для организации. В системе появляется критерий вклада в результаты организации с показателями отдачи от вложений и пожизненной ценности участника. Требование многостороннего учёта интересов означает, что измеряться должна и польза, получаемая самими участниками, иначе оценка окажется односторонней. Отсюда критерии лояльности, удовлетворённости и вклада участников. Требование интеграции в управленческий контур означает, что показатели сообщества должны быть сопоставимы с показателями деятельности организации и поступать в профильные подразделения с установленной периодичностью. Отсюда многоуровневое построение системы, соотносящее ежедневные наблюдения с годовыми целями. Требование глобальной адаптивности означает, что одно и то же значение показателя имеет разное содержание на разных рынках. Отсюда критерий международной применимости и обособленная группа показателей международной результативности. Тем самым состав критериев не назначается произвольно, а следует из принципов концепции.

Предложенное разграничение позволяет упорядочить подходы к оценке и не допустить смешения уровней измерения. При формировании системы показателей необходимо учитывать разнородность результатов комьюнити-менеджмента. В.Д. Секерин и А.Е. Горохова, рассматривая оценку результатов инновационной деятельности, показывают, что возникающий эффект имеет различную направленность - научную, социальную, экономическую, информационную, и что эффекты разнокачественны, хотя и взаимосвязаны. Авторы отмечают также, что точная количественная оценка возможна не всегда, а различие целевых критериев на отдельных стадиях затрудняет расчёт

сводного показателя [51]. Оба положения применимы к оценке комьюнити-менеджмента, где экономические результаты неразрывно связаны с социальными - лояльностью и доверием - и с характеристиками взаимодействия. Из первого следует состав системы оценки, охватывающей три группы показателей; из второго - отказ от сведения их к единственному значению в пользу матричного представления, сохраняющего различие между областями измерения.

Показатели оценки взаимодействия можно разделить на количественные (формальные, числовые) и качественные (отражающие восприятие и ценность взаимодействия). Количественные показатели предоставляют объективные измерения активности сообщества. Для оперативного мониторинга используются следующие оценочные характеристики:

1) показатели роста (численность участников, прирост аудитории, коэффициент оттока);

2) показатели активности (доля активных участников за день и за месяц, частота обращений, продолжительность взаимодействия);

3) показатели содержания (объём материалов, создаваемых участниками, распространяемость публикаций, охват);

4) показатели удержания (коэффициент удержания, доля возвращающихся участников, пожизненная ценность участника).

Качественные показатели оценивают содержательность взаимодействий и ценность сообщества для его участников. В отличие от количественных показателей они требуют интерпретации, однако критически важны для понимания реального состояния сообщества. К основным качественным показателям относятся: уровень удовлетворённости участников, тональность коммуникации, глубина обсуждений и уровень взаимопомощи.

Результативность комьюнити-менеджмента представляет собой степень достижения целей управления сообществом, установленных в соответствии со стратегическими приоритетами организации. Для объективной оценки

результативности практик управления сообществами в контексте международной деятельности предлагается система оценки, построенная на трёх уровнях управления - оперативном, тактическом и стратегическом. Она учитывает особенности взаимодействия в различных культурных средах, соединяет внутренние показатели состояния сообщества с характеристиками внешней среды рынков присутствия и распределяет зоны ответственности между субъектами управления в соответствии с системой управления сообществом, представленной в п. 1.2.

Формирование системы оценки базируется на интеграции нескольких теоретических подходов, каждый из которых обеспечивает концептуальную основу для измерения отдельных аспектов управления сообществом. В совокупности они позволяют охватить как количественные, так и качественные измерения результативности - от финансовых показателей до социального капитала и долгосрочной ценности участников. К числу таких теоретических подходов относятся:

1) Теория сбалансированной системы показателей (Р. Каплан, Д. Нортон). В ней обосновывается необходимость обеспечения многомерности оценки, включающей финансовую перспективу, клиентскую перспективу, перспективу внутренних процессов и перспективу обучения и развития. Применительно к комьюнити-менеджменту данный подход позволяет структурировать показатели по нескольким взаимосвязанным измерениям [94].

2) Теория социального капитала (П. Бурдьё, Дж. Коулман, Р. Патнэм) предоставляет концептуальную основу для измерения «нематериальных» активов сообщества: доверия, социальных связей, норм взаимности. Показатели социального капитала являются предикторами долгосрочной устойчивости сообщества [8].

3) Сервисно-доминантная логика (С. Варго, Р. Лаш) позволяет научно обосновать необходимость измерения со-творчества ценности как ключевого результата взаимодействия организации и сообщества. Показатели

со-творчества отражают вклад участников в развитие продукта, контента, экспертизы [126, 127].

4) Теория сетевых эффектов (М. Кац, К. Шапиро, Р. Меткалф). Её применение дает возможность проанализировать опережающий рост ценности сообщества по мере увеличения числа участников. Показатели сетевых эффектов отражают виральность, реферальную активность, плотность взаимодействий [95, 104].

5) Концепция пожизненной ценности клиента (Р.С. Блаттберг, Б.-Д. Ким, С.А. Неслин) дает инструментарий, позволяющий произвести вероятностную адаптивную оценку пожизненной ценности участника сообщества, которая отражает долгосрочную ценность участника сообщества для организации [75].

6) Институциональная теория (Д. Норт, Р. Скотт) обосновывает необходимость учёта различий институциональной среды при оценке результативности на разных рынках. Одни и те же значения показателей вовлечённости или удержания имеют неодинаковое содержание в зависимости от правовых требований, деловых обычаев и распространённости цифровых платформ в стране присутствия. Показатели, опирающиеся на данный подход, отражают степень соответствия практик управления сообществом условиям конкретного рынка.

Интеграция данных теоретических подходов обусловливает многоуровневое построение системы оценки. Стратегический уровень опирается на теорию сбалансированной системы показателей, концепцию пожизненной ценности участника и институциональную теорию, задающую поправку на условия рынков присутствия. Тактический и оперативный уровни используют показатели социального капитала, со-творчества ценности и сетевых эффектов, обеспечивая в том числе мониторинг текущей активности в режиме реального времени. Такое построение позволяет связать ежедневные показатели с долгосрочными стратегическими целями организации (табл. 6).

Содержание уровней раскрывается следующим образом:

- стратегический уровень – формирование долгосрочных целей развития сообщества, согласование со стратегией международной экспансии, оценка вклада в корпоративную стратегию;

- тактический уровень – внедрение цифровых инструментов управления сообществом, мониторинг ключевых показателей, корректировка тактики в ответ на изменения среды.

- оперативный уровень – разработка и реализация программ развития сообщества, формирование кадрового резерва комьюнити-менеджеров, согласование инициатив с маркетинговыми и продуктовыми планами, а также ежедневные процессы модерации, создания контента, поддержки участников, геймификации и событийной активности;

Оценка результативности комьюнити-менеджмента в контексте международной деятельности российских организаций требует учёта специфических критериев, отражающих кросс-культурные и геополитические факторы. Показатели, применяемые для внутреннего рынка, не позволяют в полной мере оценить эффективность работы с географически и культурно распределённым сообществом, поскольку одни и те же значения вовлечённости, охвата или удержания могут иметь принципиально разный смысл в зависимости от страны присутствия, культурных норм коммуникации и регуляторных условий.

Таблица 6 – Многоуровневая система критериев и показателей оценки результативности комьюнити-менеджмента

Уровень управления	Критерии результативности	Ключевые показатели	Периодичность оценки
Стратегический	• Вклад в результаты организации • Международный охват • Репутационный капитал	• Отдача от вложений в сообщество • Доля участников из зарубежных юрисдикций • Индекс приверженности бренду	Ежегодно. Стратегические сессии, годовой отчёт
Тактический	• Результативность программ	• Доля завершённых программ	Ежеквартально. Тактические обзоры

	• Развитие лидеров направлений • Локализация сообществ • Партнёрское взаимодействие • Состояние сообщества • Результативность инструментов	• Прирост числа лидеров направлений • Индекс локализации • Оценка партнёрского участия • Индекс состояния сообщества • Коэффициент освоения инструментов	
Оперативный	• Активность участников • Качество содержания • Модерация • Событийная активность • Скорость отклика	• Доля активных участников за день и за месяц • Оценка качества материалов • Соблюдение установленных сроков модерации • Посещаемость мероприятий • Время отклика	Еженедельно и ежедневно. Текущее наблюдение

Источник: составлено автором

В связи с этим предлагается представленная в табл. 7 система дополнительных показателей международной результативности, разработанная на основе адаптации существующих подходов из смежных областей - кросс-культурного менеджмента, международного маркетинга и управления репутацией. Предложенные показатели дают возможность оценить положение сообщества на зарубежных рынках, выявить узкие места в работе с географически распределённой аудиторией и определить приоритетные направления развития. Конкретные целевые значения показателей устанавливаются организацией исходя из стратегических приоритетов, отраслевой специфики и стадии развития международного сообщества. Границы интервалов различаются в зависимости от природы показателя. Для долевых показателей - коэффициента культурной адаптации и индекса языковой доступности - критическим принят уровень ниже 0,30, при котором адаптирована меньшая часть материалов и форматов, а эталонным - выше 0,85.

Таблица 7 – Показатели международной результативности комьюнити-менеджмента

Показатель	Описание и методика расчета	Формула	Интервальность и интерпретация
Индекс географической диверсификации (ИГД)	Отражает распределение участников сообщества по странам присутствия.	ИГД = $1 - \Sigma(s_i)^2$, где s_i - доля участников из i-й страны в общей численности сообщества	менее 0,30 — критический (доминирование одного рынка); 0,30–0,50 - низкий; 0,51–0,70 - средний; 0,71–0,85 - высокий; более 0,85 - эталонный
Коэффициент культурной адаптации (ККА)	Оценивает степень локализации материалов, форматов взаимодействия и расписания активности для аудиторий различных рынков. Составляющие приняты равнозначными; при наличии экспертных оценок веса могут быть уточнены методом анализа иерархий	ККА = (Дм + Дф + Дв) / 3 где Дм - доля материалов, адаптированных для аудиторий рынков присутствия; Дф - доля форматов взаимодействия, приведённых в соответствие принятым на рынке нормам общения; Дв - доля мероприятий, проведённых во время, приемлемое для часовых поясов участников	менее 0,30 - критический (локализация отсутствует); 0,30–0,50 - низкий; 0,51–0,70 - средний; 0,71–0,85 - высокий; более 0,85 - эталонный
Индекс кросс-культурного взаимодействия (ИККВ)	Измеряет распространённость взаимодействия между участниками из разных стран. Рассчитывается как доля участников, вступивших хотя бы в одно взаимодействие с представителем иной страновой	ИККВ = Nмк / Nобщ, где Nмк - число участников, имевших за период не менее одного взаимодействия с участником из другой страны; Nобщ - общая численность	менее 0,30 - критический (обособление страновых групп); 0,30–0,50 - низкий; 0,51–0,70 - средний; 0,71–0,85 - высокий; более 0,85 - эталонный

	группы за отчётный период	участников сообщества	
Коэффициент локального лидерства (КЛЛ)	Среднее число локальных лидеров направлений и модераторов, приходящихся на один рынок присутствия. Измеряется в иной шкале, чем прочие показатели (число лиц, а не доля), и интерпретируется отдельно, без включения в сводные расчёты	КЛЛ = Nл / Nр, где Nл — число действующих локальных лидеров и модераторов; Nр - число рынков присутствия организации	менее 0,50 - критический (локальное представительство отсутствует); 0,50–1,00 - низкий; 1,01–2,00 - средний; 2,01–3,00 - высокий; более 3,00 - эталонный
Индекс языковой доступности (ИЯД)	Доля материалов и обращений, доступных на языках рынков присутствия, с поправкой на значимость рынка. Значимость определяется долей рынка в выручке организации; при отсутствии таких данных — численностью целевой аудитории	ИЯД = $\Sigma(V_j \times W_j) / \Sigma W_j$, где V_j - доля материалов, доступных на языке j-го рынка; W_j - весовой коэффициент значимости j-го рынка	менее 0,30 - критический (языковой барьер); 0,30–0,50 - низкий; 0,51–0,70 - средний; 0,71–0,85 - высокий; более 0,85 - эталонный
Коэффициент соблюдения регуляторных требований (КСР)	Соответствие практик работы с данными участников требованиям законодательства юрисдикций присутствия, включая Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» и применимые акты иностранных государств	КСР = Nс / Nт, где Nс - число выполненных регуляторных требований; Nт - общее число требований, применимых во всех юрисдикциях присутствия	менее 0,80 - критический (существенный регуляторный риск); 0,80–0,90 - низкий; 0,91–0,95 - средний; 0,96–0,99 - высокий; 1,00 - эталонный (полное соответствие)

Источник: составлено автором на основе [84, 86, 88, 89, 100]

Индекс кросс-культурного взаимодействия измеряется как доля участников, вступавших в контакт с представителями других страновых групп, и оценивается по той же шкале: значение ниже 0,30 указывает на обособление страновых групп внутри сообщества. Коэффициент локального лидерства измеряется в иной шкале - числом лиц на один рынок присутствия, и целевым принят уровень свыше двух, обеспечивающий устойчивое представительство. Для коэффициента соблюдения регуляторных требований границы установлены наиболее строго, даже единичное несоответствие в одной из юрисдикций создаёт существенный риск, поэтому критическим признаётся любое значение ниже 0,80, а эталонным - только полное соответствие. Установленные границы носят характер исходных ориентиров и могут уточняться организацией с учётом отраслевой специфики и накопленных данных наблюдений.

В условиях международной деятельности, где показатели по разным рынкам и уровням управления могут существенно расходиться, усреднение создаёт риск управленческих ошибок. Поэтому предлагается также матричный подход к комплексной оценке результативности комьюнити-менеджмента в международном бизнесе (табл. 8). Такое представление сохраняет информативность отдельных показателей, позволяет увидеть сильные и слабые стороны по каждому измерению, допускает настройку под

Таблица 8 – Матрица результативности комьюнити-менеджмента

Уровень / Категория	Внутренняя эффективность	Международная результативность	Бизнес-влияние
Стратегический	• Зрелость процессов управления сообществом • Согласованность со стратегией организации	• Индекс географической диверсификации • Доля участников из зарубежных юрисдикций	• Отдача от вложений в сообщество • Вклад в выручку
Тактический	• Выполнение программ развития сообщества	• Коэффициент культурной адаптации	• Конверсия участников в целевое действие

	• Развитие лидеров направлений	• Коэффициент локального лидерства	• Снижение оттока клиентов
Оперативный	• Индекс состояния сообщества • Доля активных участников за день и за месяц • Оценка качества материалов • Соблюдение сроков модерации	• Индекс кросс-культурного взаимодействия • Индекс языковой доступности • Активность по рынкам присутствия • Коэффициент соблюдения регуляторных требований	• Влияние на индекс потребительской лояльности • Прирост пожизненной ценности участника • Снижение нагрузки на службу поддержки • Объём материалов, созданных участниками

Источник: составлено автором

отраслевую специфику и стадию развития организации и даёт возможность сопоставления с практикой других компаний.

Матричное представление исходит из понимания результативности как многомерной характеристики, включающей внутреннюю эффективность процессов, международную результативность взаимодействия и бизнес-влияние сообщества на показатели организации. Каждое из этих измерений оценивается на трех уровнях управления, что обеспечивает полноту охвата и связь оперативных метрик со стратегическими целями.

Практическое применение разработанной системы предполагает определённую последовательность действий. Порядок оценки результативности комьюнити-менеджмента представлен на рисунке 5.

Каждый шаг опирается на разработанные выше элементы системы. Состав собираемых данных определяется классификацией критериев, расчёт ведётся по установленным формулам, полученные значения соотносятся со шкалами интерпретации, а результат размещается в матрице результативности. Замыкание порядка на повторную оценку обеспечивает

наблюдение за динамикой. Отличие предлагаемой системы от применяемых на практике состоит в трёх положениях:

1) производность состава показателей от принципов управления. Они не подбираются исходя из доступности данных, а выводятся из того, что организация признаёт ценностью, вследствие чего оценка согласована с концепцией управления сообществом, а не существует отдельно от неё.

2) Наличие странового измерения. Известные подходы - SPACES, Community Maturity Model - описывают состояние сообщества в границах одного рынка и не содержат показателей, учитывающих различия институциональной среды. В них отсутствуют оценка языковой доступности, соблюдение регуляторных требований разных юрисдикций и распределение аудитории по рынкам.

3) Распределение показателей по уровням управления с закреплением периодичности оценки, тогда как известные системы предлагают единый перечень безотносительно того, кто и с какой частотой его использует.

Практическое следствие состоит в том, что организация получает возможность обнаружить отставание по конкретному рынку или уровню управления, тем самым обеспечивается переход от наблюдения за активностью участников к обоснованию решений по развитию сообщества.

Шаг 1	Сбор исходных данных Источники: аналитика платформ, системы учёта клиентов, опросы участников, финансовая отчётность Результат: массив данных по шести критериям (табл. 8)
	▼
Шаг 2	Расчёт показателей и индексов Рассчитываются показатели трёх уровней управления (табл. 9) и показатели международной результативности (табл. 10) 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 (табл. 12) 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 5 – Порядок оценки результативности комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций

Источник: разработано автором

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие результаты. Рассмотрение сложившихся трактовок комьюнити-менеджмента показало, что большинство из них закрепляет за ним маркетинговую или коммуникационную роль. Между тем управление сообществом обладает признаками самостоятельной управленческой деятельности: у него есть субъект, принимающий решения, объект воздействия и собственный набор инструментов. Исходя из этого предложено определение, согласно которому комьюнити-менеджмент представляет собой управленческую деятельность по формированию устойчивых связей между участниками сообщества и росту их вовлечённости в создание ценностей для организации, осуществляемую с учётом условий рынков присутствия.

Существующие концепции управления сообществами упорядочены по целевой направленности. Установлено, что они не образуют взаимоисключающего ряда: организации сочетают их элементы, а состав такого сочетания определяется тем, какая ценность признаётся приоритетной, и стадией развития сообщества. Ни одна из рассмотренных концепций не рассматривает институциональные различия рынков как самостоятельный фактор управления, что и обусловило разработку адаптивно-интеграционной концепции, опирающейся на четыре принципа - измеримой ценности, многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, интеграции сообщества в управленческий контур организации и глобальной адаптивности. От наиболее близкой к ней гибридной концепции предлагаемая отличается источником адаптации: гибридная настраивает сообщество под внутренние обстоятельства организации, тогда как адаптивно-интеграционная вводит приспособление к внешней среде рынка присутствия и определяет порядок пересмотра решений при её изменении.

Анализ развития комьюнити-менеджмента позволил выявить пять закономерностей его эволюции - технологическую обусловленность, кумулятивность, децентрализацию управления, интеграцию в бизнес-модель и глокализацию практик. Закономерности понимаются как устойчивые повторяющиеся связи, проявляющиеся в виде тенденций и допускающие отклонения, что отличает их от факторов, вызывающих изменения. Из второй, четвёртой и пятой закономерностей следуют требования к управленческой конструкции. Она должна сохранять освоенные функции при переходе на новый уровень, связывать сообщество с бизнес-моделью организации и предусматривать пересмотр решений при смене рыночных условий.

Этим требованиям отвечает разработанная система управления сообществом, объединяющая субъекты управления, четыре управляющих контура и объект управления. Её отличие от двухкомпонентных схем «субъект - объект» состоит во включении цели управления в состав системы: цель не выступает внешним условием, а определяет выбор приоритетного контура на

каждой стадии развития сообщества. Тем самым система задаёт не единый порядок действий, а правило их выбора, что позволяет применять её к сообществам различного назначения.

Разработана система критериев и показателей оценки результативности комьюнити-менеджмента. Состав критериев выведен из принципов адаптивно-интеграционной концепции. Каждому принципу соответствует своя область измерения. Система построена на трёх уровнях управления и дополнена показателями международной результативности, отражающими распределение аудитории по рынкам, языковую доступность, кросс-культурное взаимодействие, локальное представительство и соблюдение регуляторных требований юрисдикций присутствия. Для каждого показателя установлены интервальные шкалы, позволяющие соотнести полученное значение с качественной характеристикой состояния сообщества. Отличие предлагаемой системы от применяемых на практике состоит в производности состава показателей от принципов управления и в наличии странового измерения, отсутствующего в известных подходах к оценке сообществ.

Полученные результаты связаны между собой через адаптивно-интеграционную концепцию. Уточнённое определение понятия «комьюнити-менеджмент» даёт возможность определить, что подлежит управлению. Выявленные закономерности показывают, какие свойства процесса развития должны быть учтены. Анализ системы управления сообществом показывает устройство управляющего воздействия. Критерии и показатели задают параметры, по которым можно оценить результаты. Принципы концепции при этом выступают связующим основанием: каждый из них определяет как содержание управленческих решений, так и область их измерения.

Полученные теоретические результаты создают основу для перехода к рассмотрению российских моделей комьюнити-менеджмента и разработке модели, реализующей предложенную концепцию применительно к задачам выхода организаций на зарубежные рынки, чему посвящена вторая глава исследования.

Глава 2. Развитие моделей и инструментов комьюнити-менеджмента в управлении российскими организациями на международных рынках

2.1. Российские модели комьюнити-менеджмента в контексте международного бизнеса и разработка четырехэтапной модели «4И»

В первой главе разработана адаптивно-интеграционная концепция и определены критерии оценки результативности управления сообществом. Настоящий параграф посвящён рассмотрению моделей, сложившихся в практике российских организаций, и разработке на их основе модели, реализующей предложенную концепцию.

Российские компании сталкиваются как с особыми возможностями (бурный рост онлайн-платформ, высокая вовлечённость пользователей Рунета), так и с вызовами – от международной конкуренции и санкций до необходимости адаптации лучших мировых практик под местные условия. Можно выделить несколько моделей комьюнити-менеджмента, различающиеся составом участников и назначением сообщества, характерных для российских компаний: клиентоцентричные (клиентские) сообщества, корпоративные сообщества, децентрализованные экспертные сети и экосистемные сообщества. Основанием разграничения выступает то, кто образует сообщество и какой результат организация рассчитывает получить.

Модификация моделей российских сообществ зафиксирована и в отраслевом исследовании АРКМ (Ассоциация российских комьюнити-менеджеров) за 2025 год. По данным опроса 184 специалистов, наиболее распространенный сегмент - профессиональные и экспертные сообщества - 48% (с устойчивым ростом в 30% в 2022 году); далее следуют сообщества вокруг бренда - 27%, внутрикорпоративные - 27% (рост на 7,5 пункта за год), игровые - 17%, лайфстайл-сообщества - 14%, event-сообщества - 14%, образовательные - 14%, бизнес-клубы - 13% [4]. Эта структура отражает смещение фокуса от классической клиентской работы к профессионально-

экспертным и внутрикорпоративным форматам, что согласуется с общим переходом отрасли от маркетингового позиционирования сообществ к их интеграции в бизнес-процессы.

Клиентоцентричная модель комьюнити-менеджмента характерна для компаний, ориентированных на работу с потребителями. Её суть – создание сообществ пользователей вокруг бренда или продукта с целью повышения удовлетворённости клиентов, предоставления поддержки и укрепления лояльности аудитории. Подобные клиентские сообщества часто существуют в формате онлайн-форумов, клубов по интересам, групп в социальных сетях или программ лояльности. Преимущества данной модели - повышение уровня удержания клиентов за счёт оперативной взаимопомощи внутри сообщества, снижение издержек на обслуживание. Недостатки клиентских сообществ заключаются в высокой зависимости от привлекательности бренда и контента. Конфликтные ситуации и негативные обсуждения, не получившие своевременного отклика, способны быстро ухудшить репутацию компании в публичном поле.

В отраслевом разрезе клиентоцентричный формат наиболее устойчиво развивается в электронной коммерции, финансовых технологиях, онлайн-образовании и игровой индустрии - там, где плотность контактов с конечным потребителем максимальна. Среди ведущих практик - клубы пользователей Ozon, программы лояльности Сбера, тематические сообщества Яндекса, образовательные клубы SkyEng, пользовательские группы VK. Цифровой формат взаимодействия позволяет этим компаниям получать обратную связь в режиме реального времени и переходить от тестирования гипотез к корректировке продукта в пределах одного цикла. Визуально характеристики клиентоцентричной модели представлены на рис. 6.

В России начинают формироваться и корпоративные сообщества, создаваемые внутри организаций. Здесь речь идёт о сообществах сотрудников и партнеров компании, объединённых профессиональными или корпоративными интересами.

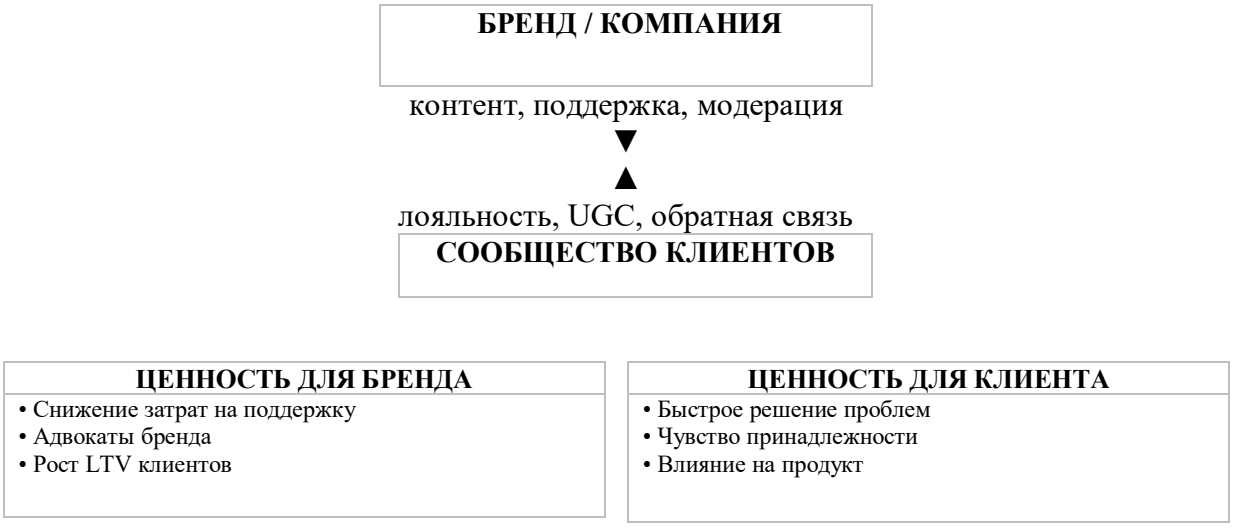


Рисунок 6 – Характеристики клиентоцентричной модели комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Цель - укрепление внутренней коммуникации, обмен опытом, развитие корпоративной культуры и вовлечение персонала в жизнь организации. Корпоративные сообщества могут реализовываться через специализированные корпоративные социальные сети, внутренние форумы, клубы по интересам внутри фирмы, профессиональные группы по обмену знаниями, а также через регулярные офлайн-встречи, обучающие мероприятия для сотрудников.

Примером служат внутренние сети знаний или клубы сотрудников в крупных компаниях (например, HR-сообщества, инженерные форумы по различным специальностям и пр.). Преимущества корпоративной модели заключаются прежде всего в развитии лояльности и вовлечённости персонала. Сотрудники, активно участвующие в жизни сообщества, более мотивированы и привержены целям компании. Неформальное общение и обмен знаниями способствуют появлению инноваций и повышают удовлетворённость работой. (рис. 7).

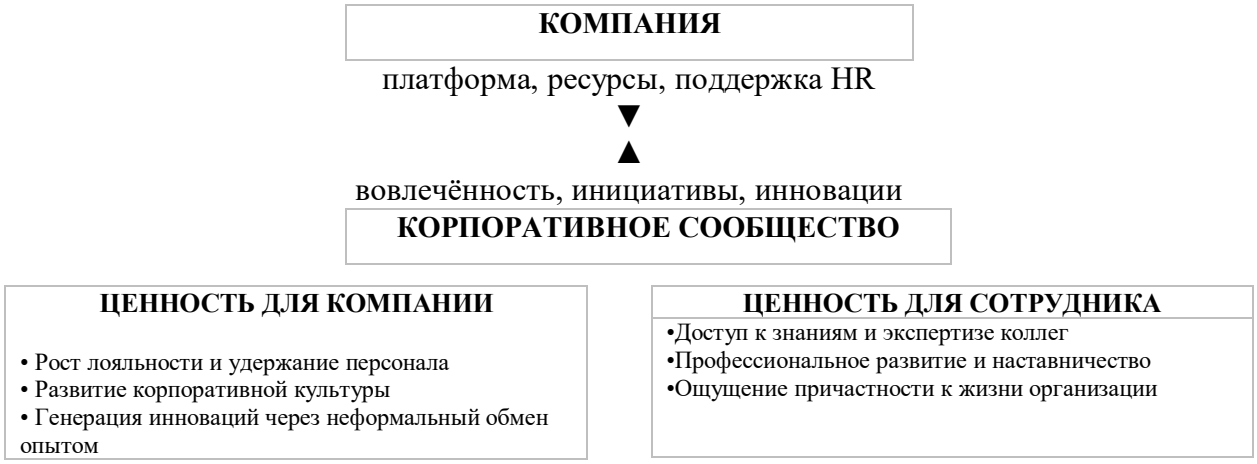


Рисунок 7 – Характеристики корпоративной модели комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Многие ведущие российские корпорации успешно развивают корпоративные сообщества. Так, Сбер, Яндекс, Ozon создают как внутренние профессиональные сети для сотрудников, так и внешние экспертные сообщества для партнёров и энтузиастов, что в итоге положительно сказывается на их организационной культуре и даже на взаимодействии с клиентами. Корпоративные сообщества в этих компаниях стали инструментом обмена лучшими практиками, обучения (например, внутренние университеты, программы наставничества) и совместного решения проблем, повышая гибкость организации в условиях быстроменяющегося рынка.

К недостаткам модели относится ограниченный круг участников (только сотрудников или близких партнёров), а потому прямого эффекта на внешнюю популярность бренда она может не оказывать. Кроме того, поддержание внутренних сообществ требует значительных ресурсов - как финансовых (на создание и сопровождение платформ, контента, мероприятий), так и временных (работа модераторов, кураторов сообщества и т.д.). Не все сотрудники охотно вовлекаются вне своих прямых обязанностей, поэтому мотивация участия становится отдельной задачей для менеджмента.

Особый интерес представляет модель децентрализованных экспертных сообществ, которая становится все более востребованной в эпоху развития

сетевого взаимодействия и открытых инноваций. Преимущества такой децентрализованной модели в том, что она позволяет привлечь к сотрудничеству высококвалифицированные кадры и знания со всего мира, минуя границы организации. Основная цель - коллективная генерация знаний и инноваций через объединение экспертов из разных областей, организаций и стран без формальной иерархии. Это способствует ускоренному внедрению инноваций, так как идеи и решения рождаются коллективно, на стыке опыта разных людей (рис.8).

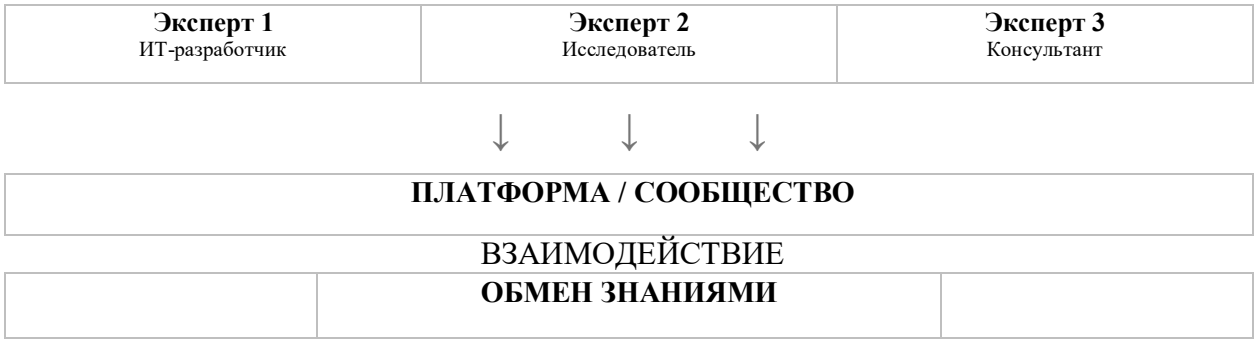


Рисунок 8 – Характеристики децентрализованной экспертной модели комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Ключевое преимущество модели - доступ к глобальной экспертизе, недостижимой в рамках отдельной организации, и ускорение инновационного цикла за счёт пересечения опытов разных профессиональных школ. Сложности модели связаны с её открытостью: верификация компетенций участников в распределённой сети затруднена, мотивация добровольного вклада нестабильна без культуры взаимного обмена и нематериальных стимулов, а размытие границ между внутренней и внешней информацией повышает риски утечек данных. Для российских компаний модель представляет интерес прежде всего в областях традиционно сильных научных и инженерных школ - ИТ, инженерии, биотехнологиях, медицине, - где включение в глобальные экспертные сети может стать средством сохранения

международной конкурентоспособности при ограниченном доступе к традиционным каналам международного сотрудничества.

Активно развивается новая современная тенденция – формирование экосистемных сообществ вокруг бренда. Экосистемный комьюнити-менеджмент предполагает, что компания создает целую экосистему сервисов и продуктов, объединённую единой платформой общения пользователей. Отличие от классических клиентских сообществ в том, что экосистема интегрирует разнообразные услуги, предоставляя пользователям комплексное решение множества потребностей и вовлекая их во взаимодействие друг с другом на базе инфраструктуры компании. Компания становится не просто продавцом товара, а центром, вокруг которого выстраивается замкнутая среда потребления и коммуникации. По аналогии с межгосударственными экосистемами, корпоративные экосистемные сообщества строятся на тех же принципах взаимовыгодности и координации, но на уровне взаимодействия компании с пользователями (рис.9).

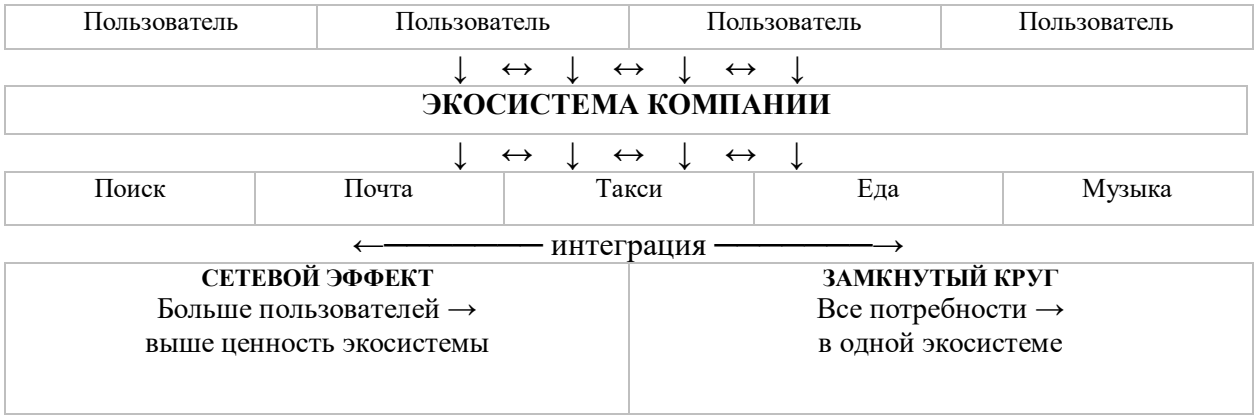


Рисунок 9 – Характеристики экосистемной модели комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Примером экосистемного подхода в России является компания Яндекс: вокруг её множества сервисов (поиск, почта, навигация, такси, еда, музыка и т.д.) создано единое пространство, где взаимодействуют миллионы пользователей. Пользователи одной услуги Яндекса автоматически

вовлекаются в другие, ощущая преимущества комплексного продукта. высокие инвестиции в инфраструктуру и безопасность данных, риск монополизации, привлекающий внимание регуляторов, и сложность управления разнородным сообществом. Успех модели зависит не столько от технологической мощности платформы, сколько от способности компании выстроить с пользователями партнёрские отношения, основанные на доверии и двусторонней коммуникации.

Таким образом, анализ показал, что модели комьюнити-менеджмента имеют значительные различия по фокусу сообщества и степени централизованности. На диаграмме (рис. 10) схематично показано, как российские модели управления сообществами отличаются по своей природе.

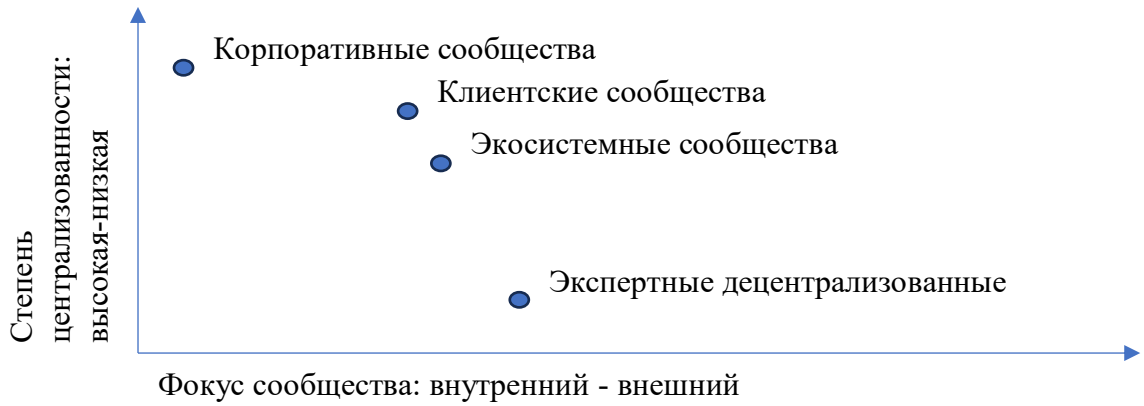


Рисунок 10 - Различные модели комьюнити-менеджмента по фокусу сообщества и степени централизованности

Источник: составлено автором

Корпоративные сообщества располагаются в области внутреннего фокуса, поскольку ориентированы на сотрудников и партнёров организации, и при этом отличаются высокой централизацией, а их деятельность направляется самой компанией. Клиентские сообщества, напротив, имеют внешний фокус (аудитория – потребители на рынке) и также в значительной степени управляются организацией, хотя требуют учёта обратной связи от множества клиентов. Экспертные децентрализованные сети располагаются в области внешнего фокуса и низкой централизации: они вовлекают

независимых участников извне и функционируют по принципам самоорганизации. Экосистемные сообщества занимают промежуточное положение: они нацелены на внешнюю аудиторию (широкий круг пользователей), но координируются компанией-организатором экосистемы, сочетая элементы централизации (единой платформы) и децентрализации (множество самостоятельных взаимодействий между участниками).

Каждая из рассмотренных моделей решает свою управленческую задачу. Клиентоцентричная - удерживает аудиторию и снижает издержки на поддержку, корпоративная - укрепляет внутреннюю культуру и мотивацию персонала, децентрализованная - открывает доступ к внешней экспертизе, экосистемная - формирует устойчивую зависимость пользователей от платформы. Тем не менее, все эти модели формировались преимущественно в логике внутреннего рынка и не содержат правил переноса управленческих решений в иную институциональную среду, поэтому при выходе компаний на глобальный уровень встаёт вопрос их адаптации к международной бизнес-среде. Работе на зарубежных рынках обусловливает необходимость в модели, сохраняющей управляемость сообщества при смене условий деятельности.

Как отмечают Н.Ю. Сопилко, И.Ю. Ерёмина и О.Ю. Мясникова, процессы глобализации и региональной экономической интеграции на евразийском пространстве характеризуются рядом внутренних противоречий, что требует выработки адаптивных моделей управления международным сотрудничеством [58]. Данный вывод в полной мере применим и к комьюнити-менеджменту. Управление сообществами в международном контексте неизбежно сталкивается с аналогичными противоречиями.

Во-первых, требуется учёт культурных, поведенческих, ментальных и конфессиональных различий зарубежных аудиторий. Подходы к управлению сообществами, которые отлично работают в России, могут оказаться менее эффективными в других странах из-за различий менталитета, уровней цифровой грамотности и ожиданий пользователей. Например, в Европе и Северной Америке сообщество предъявляет более высокие требования к

прозрачности модерации, соблюдению приватности данных и учёту мнения каждого участника, тогда как в ряде азиатских стран пользователи могут быть более привычны к жёсткой модерации и иерархии внутри сообществ. Поэтому, российским компаниям необходимо гибко менять стиль комьюнити-менеджмента и пересматривать правила коммуникации, уровень открытости, баланс свободы слова и контроля.

Во-вторых, при выходе на мировой рынок возникают правовые и геополитические барьеры. В последние годы ряд международных платформ ограничил присутствие российских сообществ, а часть зарубежной аудитории стала относиться к российским брендам с настороженностью и иногда враждебно. Поэтому, даже успешно выстроенные клиентские или экспертные сообщества сталкиваются с трудностями роста за рубежом из-за факторов, не связанных напрямую с работой комьюнити-менеджеров.

В этих условиях компаниям приходится разрабатывать новые стратегии репутационного менеджмента сообществ: привлекать местных модераторов и амбассадоров (послов) бренда в целевых странах, которые бы выстраивали доверие внутри сообществ на локальном уровне. Кроме того, важно находить альтернативные каналы коммуникации – например, если привычные социальные сети недоступны, компании создают локализованные платформы или переходят в мессенджеры, форумы, профильные группы по интересам, популярные в данном регионе.

Не менее серьёзные вызовы связаны с внутренней готовностью российских организаций к глобальному управлению сообществами. Возникает нехватка специалистов с международной экспертизой в области комьюнити-менеджмента. Руководство компании может недооценивать различия в работе с аудиторией другой культуры. Требуется перестройка некоторых бизнес-процессов. Например, переход на круглосуточную поддержку сообщества, разработка полилингвального контента.

Также важно заранее планировать стратегии реагирования на кризисные ситуации в сообществах на разных рынках. Совокупность факторов выбора

модели - стадии жизненного цикла организации, приоритетной цели работы с сообществом и специфики международной среды - требует инструмента, переводящего стратегические соображения в конкретные управленческие решения. Для соотнесения этих обстоятельств с подходящими сочетаниями концепции и модели разработана матрица выбора (табл. 9).

Таблица 9 – Матрица выбора концепции и модели комьюнити-менеджмента с учётом стадии жизненного цикла организации

Стадия развития организации	Приоритетная цель работы с сообществом	Предпочтительная концепция	Предпочтительная модель	Что учитывается на зарубежных рынках
Становление (запуск, формирование аудитории)	Формирование связей между участниками	Социальная	Клиентоцентричная	Выбор платформы, распространённой на рынке; языковая адаптация материалов; принятые нормы делового общения
Рост (масштабирование, привлечение участников)	Рост вовлечённости участников	Маркетинговая, цифровая	Клиентоцентрична, экосистемная	Модерация с учётом культурных различий; адаптация материалов; целевые значения показателей по каждому рынку
Зрелость (удержание, упорядочение процессов)	Создание ценности для организации и участников	Экспертно-образовательная, гибридная	Корпоративная, экосистемная	Различия регуляторных требований; часовые пояса; наличие локальных лидеров направлений
Трансформация (перестройка, выход на новые рынки)	Адаптация сообщества к изменению условий деятельности	Децентрализованная, гибридная	Децентрализованная экспертная	Приспособление практик к условиям каждого рынка; международные экспертные сети; формы коллективного самоуправления

Источник: составлено автором

Матрица служит средством первичного выбора. Она указывает на предпочтительное сочетание концепции и модели, но не описывает

последовательность действий по их применению. На практике организации редко действуют в рамках исключительно одной модели - по мере развития сообщества и изменения стратегических приоритетов модели комбинируются и трансформируются. В связи с этим возникает необходимость в инструменте, который позволит перевести выбор концепции в конкретную управленческую логику и сформировать определённую стратегию комьюнити-менеджмента.

Порядок перехода от выбора концепции к управленческим решениям представлен на рисунке 11.

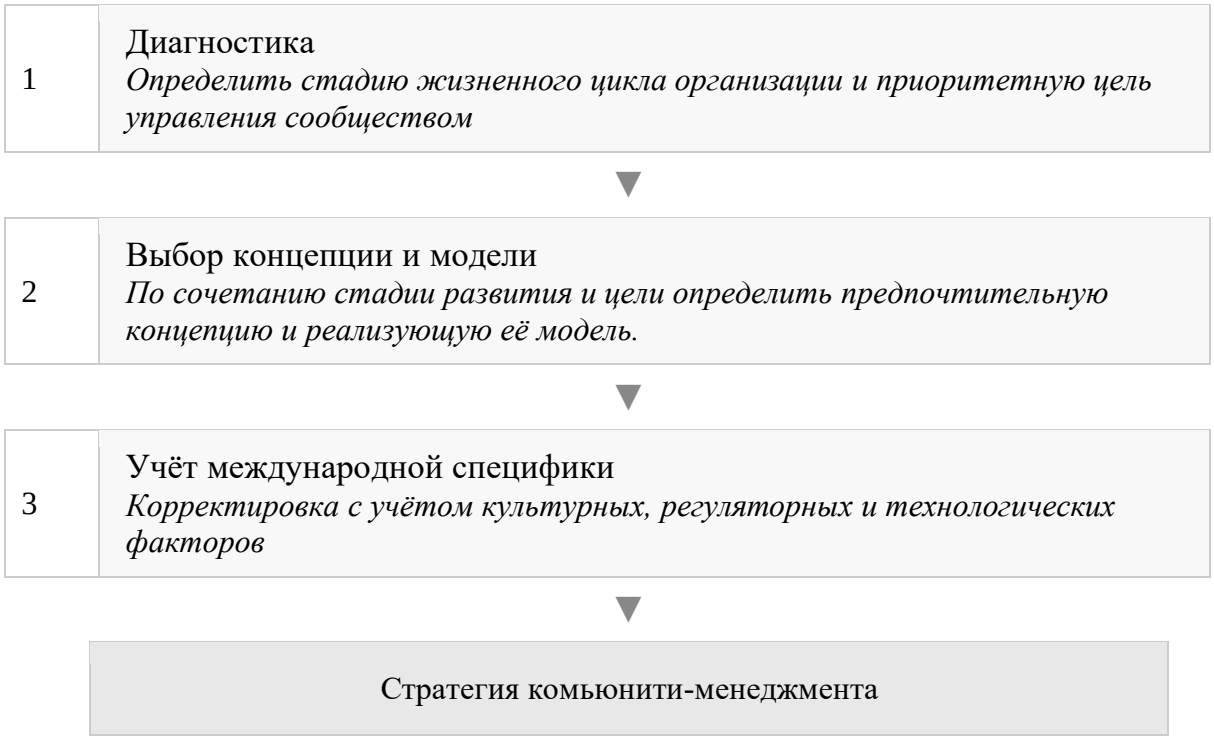


Рисунок 11 - Порядок формирования стратегии комьюнити-менеджмента

Источник: составлено автором

Для дополнительной структуризации и упорядочивания работы с сообществами целесообразно использовать классификацию по нескольким независимым основаниям - географической направленности, отраслевой принадлежности, организационной структуре и формату взаимодействия (рис. 12).

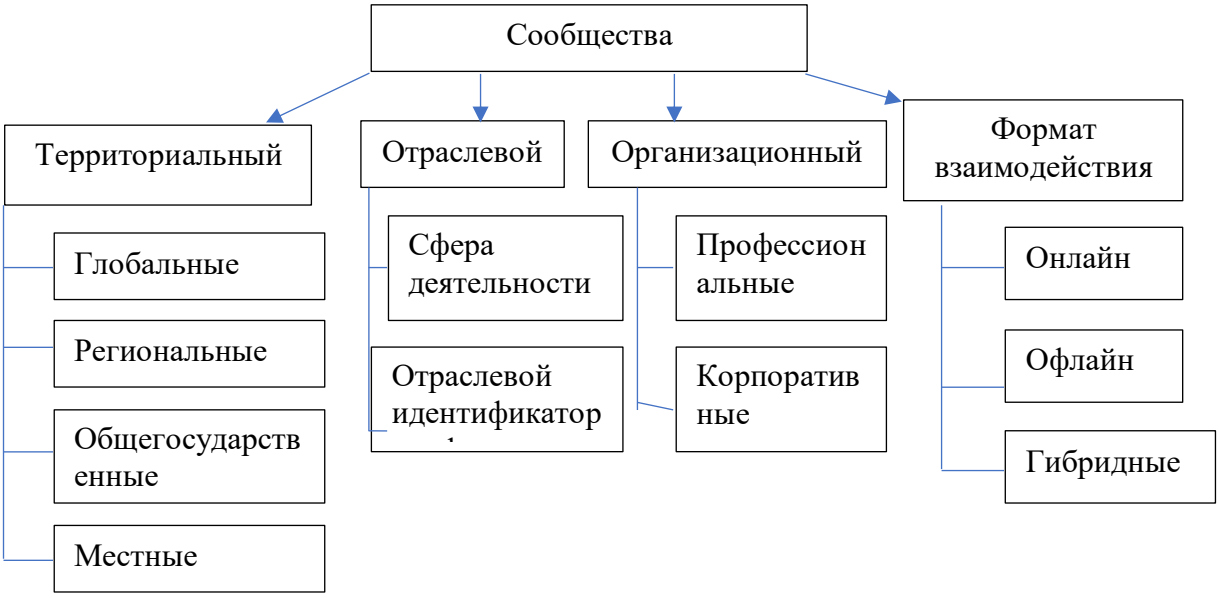


Рисунок 12 - Классификация сообществ в комьюнити-менеджменте по различным основаниям

Источник: составлено автором

Такая классификация позволяет организации определить, с каким типом сообщества она работает на каждом из своих рынков, и выстроить соответствующий порядок управления. В контексте международного бизнеса этот подход приобретает практическое значение: одновременное присутствие в нескольких типах сообществ - национальном, отраслевом или онлайн, - требует в каждом из них отдельных подходов к контенту, модерации и вовлечению. Развёрнутое описание выделенных типов сообществ по каждому основанию приведено в Приложении А.

Сопоставление российской и международной практики управления сообществами проведено по одиннадцати параметрам - от уровня институционализации функции до зрелости комплаенс-практик и кросс-культурных компетенций специалистов (табл. 10). Подробный перечень барьеров и драйверов интернационализации по культурным, технологическим, регуляторным, организационным и репутационным категориям приведён в Приложении Б.

Сопоставление фиксирует разрыв между российским и международным уровнем зрелости функции комьюнити-менеджмента - по оценкам отраслевых аналитиков, отставание составляет от 4 до 5 лет. Сокращение разрыва возможно через работу по четырём направлениям: институционализация функции (выделение в самостоятельное подразделение), внедрение ROI-ориентированных метрик вместо показательных, освоение специализированных технологических решений и развитие кросс-культурных компетенций специалистов. Для достижения этих целей наиболее перспективны три стратегических подхода: цифровая интеграция с персонализацией под локальные аудитории; партнёрская стратегия в форме сотрудничества с местными брендами и сообществами; нишевая специализация - формирование сообществ в узких сегментах, где российский бизнес располагает конкурентным преимуществом.

Таблица 10 – Сравнительный анализ российских и международных практик комьюнити-менеджмента

Параметр сравнения	Международные практики	Российские практики
Закрепление функции	Действуют профессиональные объединения, программы сертификации, профессиональные стандарты	Профессиональное сообщество формируется, отдельные образовательные программы, профессиональный стандарт разрабатывается
Место в организационной структуре	Обособленное направление, нередко с подчинением на уровне руководства организации	Чаще в составе маркетинга или связей с общественностью, отдельное подразделение выделяется редко
Показатели оценки	Развитая система показателей; расчёт отдачи от вложений; связь с пожизненной ценностью клиента, удержанием и лояльностью	Преобладают показатели численности и охвата, слабо связанные с результатами организации; отдача от вложений рассчитывается редко
Технологическое обеспечение	Специализированные платформы управления сообществами, связанные с системами учёта клиентов	Преобладают универсальные платформы, специализированные решения применяются ограниченно
Роль сообщества	Сообщество рассматривается как актив организации, влияющий на её положение на рынке	Сообщество чаще выступает каналом взаимодействия с аудиторией; роль актива осознаётся ведущими организациями
Модерация и автоматизация	Широкое применение средств искусственного интеллекта для	Преобладает ручная модерация, автоматизированные решения применяются на начальном уровне

Параметр сравнения	Международные практики	Российские практики
	модерации, подбора материалов и анализа данных	
Подготовленность к работе в иной культурной среде	Накоплен опыт работы с аудиториями различных стран	Преобладает ориентация на русскоязычную аудиторию, опыт международной работы ограничен
Регуляторные требования	Развитое законодательство о защите персональных данных, устойчивая практика его соблюдения	Федеральный закон № 152-ФЗ, требования к размещению данных; практика соблюдения формируется
Цифровая интеграция	Обмен данными между системами, обработка больших массивов данных и подбор материалов под аудитории отдельных рынков применяются как обычная практика	Соответствующие решения применяются на начальном уровне
Партнёрское взаимодействие	Устойчивая практика сотрудничества с местными брендами и сообществами	Практика формируется, случаи партнёрства с зарубежными сообществами единичны
Предметная специализация	Сообщества в узких предметных областях используются для выхода к отдельным аудиториям	Перспективное направление в областях признанной компетенции: информационные технологии, инженерия, медицина

Источник: составлено автором на основе анализа отраслевых исследований [16, 41, 82, 138, 139]

Вместе с тем успешность адаптации во многом определяется внутренней готовностью самой организации, уровнем развития её практик управления сообществами. Для оценки этого уровня и определения приоритетов развития разработана шкала зрелости комьюнити-менеджмента, включающая пять последовательных уровней с характеристиками каждого и критериями перехода на следующий уровень (табл. 11). Эмпирическим основанием шкалы выступают данные отраслевого исследования АРКМ за 2025 год, охватившего 184 русскоязычных специалиста по работе с сообществами [4]. Распределение опрошенных по характеристикам организаций позволяет соотнести положение российского рынка с уровнями шкалы: 52% опрошенных работают без подчинённых, 29% руководят командами из 1–3 человек, 8% - командами из 4–10 человек, 12% управляют отделами численностью более десяти человек. При этом 64% специалистов вовлечены в разработку стратегии и бюджетов, а 25% соотносят свою работу с показателями пожизненной ценности клиента и удержания. Одновременно 21% специалистов работают

без установленных целей и KPI, а 33,7% организаций не имеют процедур оценки и пересмотра компетенций.

Таблица 11 – Уровни зрелости комьюнити-менеджмента в организации

Уровень	Название	Характеристики	Критерии перехода на следующий уровень
1	Начальный	Обособленная функция отсутствует; взаимодействие с аудиторией носит ответный характер; обязанности совмещает специалист по продвижению в социальных сетях; стратегия и показатели не определены	Назначение ответственного за работу с сообществом; определение целей сообщества; выбор основной платформы взаимодействия
2	Формирующийся	Выделен отдельный специалист; действуют базовые правила сообщества; ведётся регулярная публикация материалов и модерация; применяются показатели численности и охвата, слабо связанные с результатами организации	Разработка стратегии работы с сообществом; установление целевых значений показателей; формирование команды; начало передачи результатов в процессы организации
3	Стандартизированный	Сформирована команда из двух–пяти человек; стратегия закреплена документально; действует система показателей; налажено взаимодействие с маркетинговым и продуктовым направлениями	Связь с системой учёта клиентов; автоматизация повторяющихся процессов; распространение практики на новые сегменты аудитории
4	Интегрированный	Действует обособленное подразделение; сообщество учтено в стратегии организации; рассчитывается отдача от вложений и её связь с результатами деятельности; применяются специализированные средства управления сообществом	Сообщество приносит организации самостоятельный доход; результаты работы сообщества влияют на продуктовые решения; практика распространяется на зарубежные рынки
5	Трансформационный	Сообщество составляет основу бизнес-модели; сообщество формирует самостоятельные поступления; организация занимает ведущее положение в отраслевой практике управления сообществами	Уровень является целевым для организаций, определяющих отраслевую практику; предполагает постоянное обновление применяемых решений и участие в формировании отраслевых стандартов

Источник: составлено автором на основе адаптивно-интеграционной концепции

Приведённое распределение указывает на сосредоточение российской практики на первых двух уровнях шкалы. Участие двух третей специалистов в разработке стратегии и обосновании бюджетов свидетельствует о признании

функции на управленческом уровне, то есть о наличии условий для перехода дальше. Наиболее востребованным оказывается переход от формирующегося уровня к стандартизированному - от разрозненных действий к документированной стратегии с закреплёнными целевыми значениями и сформированной командой, - что и определяет приоритеты развития для большинства российских организаций.

Данные того же исследования позволяют соотнести шкалу с состоянием российского рынка [4]. Во-первых, 92,4% специалистов работают в сфере более четырёх лет, при отсутствии ответов со стажем менее года, - сформировалось опытное профессиональное ядро. Во-вторых, доля специалистов, идентифицирующих себя как эксперт, составляет 63% при одновременном сокращении среднего звена. В-третьих, делегирование задач подчинённым выросло с 19% до 40%, а доля специалистов, управляющих командами более десяти человек, достигла 12% - индустрия переходит от соло-исполнителей к структурированным командам.

Распределение российских организаций по уровням шкалы, реконструируемое из тех же данных, показывает, что массовая часть рынка сосредоточена на уровнях 2–3. Соло-специалисты - 52% опрошенных, соответствуют формирующейся стадии; 29% специалистов, руководящих командами из 1–3 человек, и 8% - командами из 4–10 человек, относятся к стандартизированной стадии. Признаки четвёртого уровня - выделенное подразделение комьюнити-менеджмента - присутствуют у 12% организаций, в которых функционируют команды от десяти человек и более, а 25% специалистов связывают результаты своей работы с показателями LTV и Retention. Пятый уровень остаётся целевым ориентиром, реализованным в российской практике в единичных примерах - Яндекс, Сбер, VK.

Рассмотренные элементы - концепции и модели комьюнити-менеджмента, матрица выбора стратегии, классификация сообществ, сопоставление российских и международных практик, факторы интернационализации и уровни зрелости, - в совокупности формируют

целостную систему управления сообществами. Чтобы представить их взаимосвязь как единое целое, разработана структурно-логическая схема комьюнити-менеджмента российских организаций в контексте развития международного бизнеса (рис. 13), интегрирующая факторы внешней среды, внутренние процессы, обеспечивающие ресурсы и стратегические ориентиры, а также отражающая специфику функционирования российских организаций на глобальных рынках. В отличие от системы управления сообществом, представленной в п. 1.2 и описывающей порядок управляющего воздействия и обратной связи, данная структурно-логическая схема отражает условия и обеспечение этой деятельности: внешние требования, внутренние процессы и располагаемые ресурсы.

Схема включает три взаимосвязанных блока, каждый из которых выполняет специфические функции: внешняя среда, внутренняя среда (процессный блок), обеспечивающий блок. Каждый блок выполняет функции и содержит компоненты, необходимые для эффективного функционирования системы комьюнити-менеджмента.

Блок «Внешняя среда» отражает факторы макроокружения, оказывающие влияние на систему комьюнити-менеджмента организации. В условиях международного бизнеса особую значимость приобретает нормативное правовое обеспечение, включающее как российское законодательство (Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных», Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и др.), так и международные стандарты защиты данных (GDPR, CCPA). Организации, выстраивающие сообщества с международным участием, обязаны обеспечивать соответствие требованиям различных юрисдикций, что предполагает разработку комплексных комплаенс-политик [39, 41].

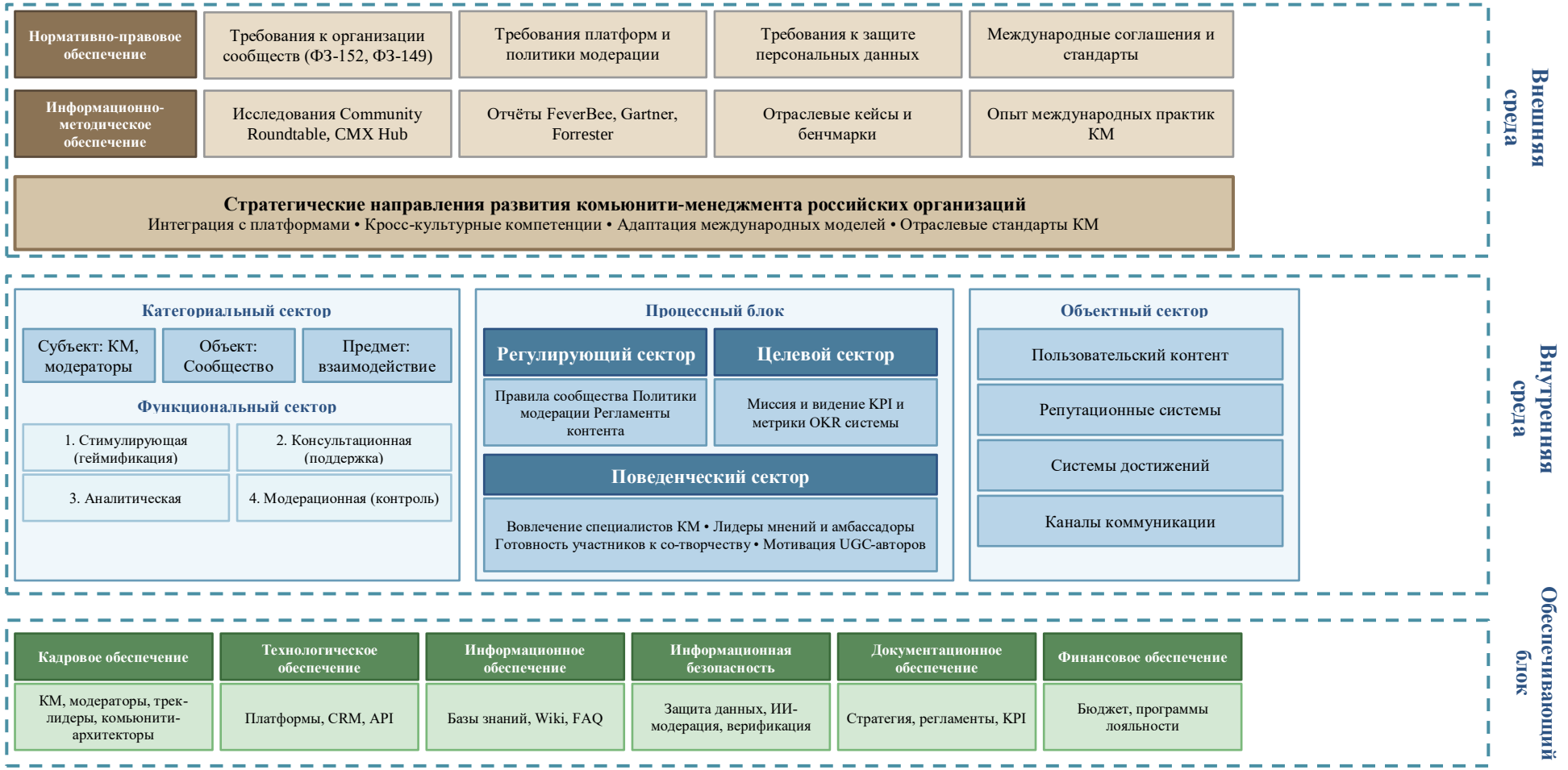


Рисунок 13 – Структурно-логическая схема системы комьюнити-менеджмента (КМ) российских организаций в контексте развития международного бизнеса

Источник: составлено и систематизировано автором по [23, 28, 39, 41, 71, 79, 105]

Важным компонентом внешней среды выступают международные методологические модели и отраслевые практики комьюнити-менеджмента. К ним относятся структурированные модели зрелости и вовлечённости сообществ, а также наборы профессиональных компетенций, разрабатываемые зарубежными отраслевыми организациями. Эти модели формируют стандарты, которыми могут пользоваться российские организации в качестве ориентиров при построении собственных систем управления сообществами [71, 79, 123].

Требования рынка и конкурентной среды определяют необходимость интеграции с локальными платформами коммуникации, культурной адаптации контента и учета региональной специфики. В международном контексте это означает работу с различными мессенджерами и социальными сетями, каждая из которых имеет свои особенности аудитории и функциональные возможности.

Информационно-методическое обеспечение включает отраслевые исследования, аналитику специализированных платформ, кейсы и бенчмарки успешных сообществ, а также академические публикации. Опыт международных практик предполагает бенчмаркинг моделей комьюнити-менеджмента, трансфер технологий и методик, кросс-культурные исследования и международный обмен опытом между профессиональными сообществами.

Блок «Внутренняя среда (Процессный блок)» представляет ядро схемы и включает шесть элементов, каждый из которых выполняет специфические функции. Категориальный сектор определяет базовые элементы системы: субъект управления (комьюнити-менеджер, модераторы, трек-лидеры), объект управления (сообщество в различных формах – атомарное, бренд-сообщество, экосистема) и предмет управления (взаимодействие субъектов в сообществе). Масштаб объекта управления может варьироваться от небольших нишевых сообществ до глобальных экосистем с миллионами участников [71].

Регулирующий сектор обеспечивает нормативную базу функционирования сообщества: правила и политики взаимодействия участников, регламенты создания и модерации контента, стандарты качества пользовательского контента. Четко сформулированные правила являются фундаментом здоровой культуры сообщества и снижают риски репутационных потерь.

Целевой сектор определяет стратегические ориентиры системы: миссию и видение сообщества, стратегические цели комьюнити-менеджмента, ключевые показатели эффективности и систему целеполагания. Данный сектор обеспечивает связь операционной деятельности по управлению сообществом со стратегическими целями организации.

Поведенческий сектор фокусируется на человеческом факторе: вовлечении специалистов по комьюнити-менеджменту, работе с лидерами мнений и амбассадорами бренда, формировании готовности участников к со-творчеству и мотивации пользователей-создателей контента.

Функциональный сектор охватывает основные функции комьюнити-менеджмента: стимулирующую (геймификация, системы наград и признания), консультационную (поддержка участников, обучение), аналитическую (мониторинг метрик) и модерационную (контроль качества контента и взаимодействий).

Объектный сектор включает инструменты и артефакты сообщества: пользовательский контент, репутационные системы и системы достижений, каналы коммуникации. Эти элементы формируют «материальную» основу взаимодействия участников и создают ценность сообщества.

Блок «Обеспечивающий» включает ресурсы и инфраструктуру, необходимые для функционирования системы комьюнити-менеджмента. Кадровое обеспечение предполагает формирование команды специалистов. В международном контексте критическое значение приобретают компетенции межкультурной коммуникации. Профессиональное развитие специалистов

обеспечивается через сертификацию и соответствие формирующимся профессиональным стандартам.

Технологическое обеспечение охватывает платформы сообществ, CRM-интеграции для управления взаимоотношениями с участниками, аналитические инструменты и API-интеграции с мессенджерами. Выбор технологического варианта определяется спецификой аудитории и географией присутствия организации.

Информационное обеспечение включает базы знаний сообщества, системы обучения участников, контент-библиотеки и документацию. Качественное информационное обеспечение снижает нагрузку на команду поддержки и повышает самостоятельность участников.

Обеспечение информационной безопасности предусматривает защиту персональных данных, модерацию контента, анти-спам системы и верификацию пользователей. В условиях ужесточения регуляторных требований данный компонент приобретает стратегическое значение. Документационное обеспечение охватывает стратегию развития сообщества, контент-планы, регламенты модерации и отчетность. Формализация процессов обеспечивает преемственность и масштабируемость системы комьюнити-менеджмента. Финансовое обеспечение включает бюджет на развитие сообщества, программы лояльности, системы вознаграждения участников и инвестиции в технологии.

Представленная схема служит средством упорядочения практик комьюнити-менеджмента в российских организациях. Она сводит рассмотренные в параграфе элементы в единое представление, показывая их взаимные связи, и может применяться для определения текущего состояния работы с сообществом и планирования её развития с учётом целей организации и условий зарубежных рынков.

Адаптивно-интеграционная концепция, изложенная в п. 1.1, задаёт основания управления сообществом, но не определяет порядка действий. Для перевода её принципов в управленческую практику разработана модель «4И»,

объединяющая четыре этапа управленческого цикла: исследование, инфраструктуру, интеграцию и итерацию. Отличительной чертой модели выступает наличие на каждом этапе сверки принимаемых решений с институциональными условиями рынка присутствия.

Этап 1 «Исследование». Изучение будущей аудитории сообщества, её потребностей и сложившихся способов взаимодействия; рассмотрение действующих на рынке сообществ; определение цели создания сообщества и ожидаемого результата для организации. При выходе на зарубежный рынок содержание этапа дополняется изучением институциональных условий: правовых требований к работе с персональными данными, распространённости платформ, принятых норм делового общения, языковой среды. Результат - обоснованное решение о создании сообщества и его назначении.

Этап 2 «Инфраструктура». Формирование организационной и технической основы: выбор платформы взаимодействия, разработка правил участия и порядка модерации, определение состава команды и распределение обязанностей, подготовка плана публикаций и мероприятий. На зарубежном рынке выбор платформы определяется не предпочтениями организации, а распространённостью сервиса среди целевой аудитории и требованиями к обработке данных в соответствующей юрисдикции. Результат - действующая среда взаимодействия с установленными правилами.

Этап 3 «Интеграция». Встраивание сообщества в деятельность организации: настройка передачи обратной связи в продуктовое, клиентское и кадровое направления, определение периодичности и формата передачи, закрепление ответственных. Интеграция носит двусторонний характер: организация принимает обязательство корректировать процессы по сигналам сообщества. На зарубежных рынках учитывается совместимость принимаемых решений со сложившимися управленческими практиками принимающей стороны. Результат - сообщество, включённое в контур принятия решений.

Этап 4 «Итерация». Оценка достигнутых результатов по системе показателей, изложенной в п. 1.3, выявление отклонений и корректировка ранее принятых решений. Основанием для нового цикла служит не только отклонение показателей от установленных значений, но и изменение институциональных условий - выход на новый рынок, пересмотр регулирования, изменение доступности платформ. Результат - уточнённый состав управленческих решений и решение о переходе к новому циклу.

Последовательное прохождение перечисленных этапов переводит положения концепции в порядок управленческих действий. При этом каждый принцип концепции находит выражение на конкретных этапах модели, что показано в табл. 12.

Таблица 12 - Реализация принципов адаптивно-интеграционной концепции на этапах модели «4И»

Этап модели	Реализуемые принципы концепции	Содержание реализации
Исследование	Глобальная адаптивность; многосторонний учёт интересов заинтересованных сторон	Изучение правовых, экономических и социокультурных условий рынка присутствия; выявление интересов будущих участников и организации до принятия решения о создании сообщества
Инфраструктура	Интеграция сообщества в управленческий контур; многосторонний учёт интересов заинтересованных сторон	Закрепление порядка передачи обратной связи в профильные подразделения; разработка правил участия, учитывающих интересы как организации, так и участников
Интеграция	Интеграция сообщества в управленческий контур; измеримая ценность	Встраивание сообщества в процессы продуктовой разработки, клиентского обслуживания и работы с персоналом; определение состава измеряемых результатов и периодичности их оценки
Итерация	Измеримая ценность; глобальная адаптивность	Оценка вклада сообщества в результаты организации по установленным показателям; пересмотр ранее принятых решений при изменении институциональных условий рынка

Источник: составлено автором

Каждый принцип концепции получает выражение на двух этапах, что обеспечивает его действие на протяжении всего управленческого цикла. Принцип глобальной адаптивности задаёт содержание первого и последнего

этапов, замыкая цикл на условиях рынка присутствия: изучение среды предшествует построению сообщества, а её изменение служит основанием для пересмотра принятых решений. По составу этапов модель соотносится с известными управленческими циклами, что закономерно, последовательность «изучение - построение - встраивание - доработка» отражает общую логику управленческого действия. Отличие состоит не в наименовании этапов, а в двух свойствах модели.

Во-первых, каждый этап включает сверку принимаемых решений с институциональными условиями рынка присутствия - правовыми требованиями, доступностью платформ, принятыми нормами делового общения, тогда как классические циклы рассматривают внешнюю среду как неизменный фон. Во-вторых, основанием для нового цикла служит не только отклонение показателей от установленных значений, но и изменение институциональной среды. Выход на новый рынок или пересмотр регулирования требуют возврата к этапу исследования независимо от достигнутых результатов. Модели зрелости, в отличие от предлагаемой, фиксируют достигнутый уровень развития функции, но не определяют условий перехода между уровнями. Тем самым модель не заменяет существующие управленческие циклы, а надстраивается над ними, добавляя контур адаптации, необходимый при выходе организации на зарубежные рынки.

Проведённое рассмотрение показало, что сложившиеся в российской практике модели управления сообществом - клиентоцентричная, корпоративная, децентрализованная экспертная и экосистемная - различаются составом участников и ожидаемым результатом, но ни одна из них не содержит правил переноса управленческих решений в иную институциональную среду. Разработанная модель «4И» восполняет этот пробел. Она реализует принципы адаптивно-интеграционной концепции в последовательности управленческих этапов, каждый из которых предусматривает сверку решений с условиями рынка присутствия.

Применение модели позволяет организации выстраивать работу с сообществом последовательно, сохраняя управляемость при переходе на новые рынки. Практическое применение модели рассмотрено в третьей главе на примере организаций, различающихся отраслевой принадлежностью и характером сообществ.

2.2. Анализ влияния комьюнити-менеджмента на укрепление позиций российских организаций на международных рынках

Выход организации на зарубежный рынок сопряжён с преодолением недоверия со стороны местной аудитории, отсутствием сложившихся деловых связей и ограниченным знанием местных условий. Сообщество способно уменьшать действие этих обстоятельств, поскольку создаёт круг участников, готовых взаимодействовать с организацией и передавать сведения о ней внутри своего окружения. В параграфе рассматривается, какими путями управление сообществом влияет на положение российских организаций на зарубежных рынках, и предлагается порядок оценки такого влияния.

Основанием для рассмотрения служит принцип многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, положенный в основу адаптивно-интеграционной концепции. Сообщество создаёт ценность не только для организации, но и для участников и для среды, в которой организация действует. Именно это обстоятельство делает сообщество средством укрепления позиций на рынке, где организация не располагает накопленной репутацией.

Влияние управления сообществом на положение организации на зарубежных рынках прослеживается по пяти направлениям: накопление репутационного капитала, сокращение издержек обслуживания за счёт взаимопомощи участников, приспособление к местным условиям через локальных участников, получение сведений для доработки продукта,

повышение привлекательности организации для заинтересованных сторон, включая участие в социальных инициативах.

1. Накопление репутационного капитала. На рынке, где организация не располагает историей присутствия, суждение о ней складывается из отзывов тех, кто уже имел с ней дело. Участники сообщества выступают источником таких свидетельств. Их оценки, вопросы и описания собственного опыта доступны для наблюдения посторонним и воспринимаются как менее заинтересованные, чем сообщения самой организации. Тем самым сообщество отчасти замещает отсутствующую репутацию, а скорость её накопления определяется не длительностью присутствия, а числом участников, готовых публично свидетельствовать об опыте взаимодействия.

2. Сокращение издержек обслуживания. Рост числа клиентов на новом рынке требует соразмерного увеличения службы поддержки, что при неопределённости спроса сопряжено с риском. Взаимопомощь участников снижает эту зависимость. Опытные участники отвечают на вопросы новых, а накопленные обсуждения образуют доступный свод разъяснений. Издержки обслуживания одного клиента при этом убывают по мере роста сообщества, тогда как при обычной организации поддержки они остаются постоянными. Для организации, выходящей на рынок с ограниченными ресурсами, это обстоятельство имеет самостоятельное значение. Хорошо управляемое сообщество функционирует как самоподдерживающаяся экосистема. Таким образом, через комьюнити-менеджмент компания добивается экономии на масштабе. Каждый новый клиент вовлекается в саморазвивающуюся систему поддержки и обучения, снижая предельные издержки обслуживания на международном рынке. Одновременно быстрый обмен опытом в сообществе ускоряет адаптацию продукта к разным условиям эксплуатации без прямых затрат компании.

3. Приспособление к местным условиям. Различия в языке, деловых обычаях и потребительских ожиданиях выявляются в ходе взаимодействия с местными участниками быстрее, чем при предварительном изучении рынка.

А.Л. Абаев, Т.В. Боровикова и А.С. Кузавко, рассматривая взаимодействие представителей разных культур в приграничных регионах, отмечают, что возникающие при этом затруднения нередко имеют не экономическую, а коммуникационную природу, а условием их преодоления выступает открытость во взаимодействии и образование общего коммуникационного пространства [1]. Наблюдение относится к межрегиональному и межгосударственному взаимодействию, однако то же основание действует и при выходе организации на зарубежный рынок: присутствие местных участников в сообществе даёт больше, чем изучение рынка по внешним источникам, поскольку сведения о принятых нормах и ожиданиях поступают в ходе обмена, а сами участники выступают посредниками, разъясняющими действия организации в понятных для местной аудитории выражениях.

4. Получение сведений для доработки продукта. Участники сообщества сообщают о несоответствиях продукта местным условиям использования - от технических до связанных с принятыми способами оплаты и обслуживания. Такие сведения поступают без затрат на самостоятельное изучение рынка и позволяют вносить изменения до того, как несоответствия отразятся на спросе. Возможность привлекать участников к проверке предлагаемых решений сокращает срок доработки продукта под условия конкретного рынка.

5. Повышение привлекательности для заинтересованных сторон. Наличие устойчивого сообщества служит для внешних наблюдателей - партнёров, инвесторов, потенциальных сотрудников - свидетельством установившихся отношений организации с аудиторией. На рынках, где значение придаётся нефинансовым характеристикам деятельности, дополнительное действие оказывает участие сообщества в социальных и образовательных начинаниях. Оно соотносится с ожиданиями, закреплёнными в требованиях к нефинансовой отчётности ряда юрисдикций [81]. Российские организации применяют этот путь преимущественно через образовательные программы и добровольческие начинания, реализуемые силами сообщества (табл. 13).

Таблица 13 – Направленность сообществ российских организаций

Компания	Пример сообщества / Инициатива	Направленность	Результаты (по данным за 2024 г.)	Территория охвата
Сбер	Сбер Вместе, Сбер Университет	Развитие человеческого капитала, волонтерство	500+ тыс. волонтеров; 1+ млн обученных	Внутренний рынок
Яндекс	Яндекс Практикум, Яндекс Лицей	Образование, цифровая грамотность	100+ тыс. студентов; 85 регионов	Внутренний рынок, отдельные программы в странах СНГ
VK	VK Education, VK Добро	Образование, социальные проекты	50+ тыс. выпускников	Внутренний рынок
1С	Сообщество партнеров 1С	Развитие предпринимательства, МСП	10 000+ партнеров	Внутренний рынок, страны ЕАЭС
Т-Банк	Т-Образование	Финансовая грамотность	200+ тыс. студентов	Внутренний рынок

Источник: разработано автором [34, 50, 56, 57, 61, 69]

Приведённые сведения обнаруживают особенность российской практики: сообщества, связанные с социальными начинаниями, действуют преимущественно на внутреннем рынке, отдельные программы распространяются на страны ЕАЭС, за пределы этого круга такая деятельность выходит редко. Между тем на рынках, где приняты требования к нефинансовой отчётности, участие организации в социальных начинаниях учитывается при оценке её приемлемости в качестве делового партнёра. Сложившаяся ограниченность территории охвата означает, что накопленный российскими организациями опыт остаётся невостребованным при выходе за пределы внутреннего рынка. Устранение этого ограничения предполагает распространение практики социально ориентированных сообществ на рынки присутствия с приспособлением содержания начинаний к местным условиям, что соответствует принципу глобальной адаптивности, положенному в основу предлагаемой концепции.

Например, по данным Adobe, приводимым в исследовании Circle, клиенты, участвующие в сообществе, в несколько раз чаще продлевают подписку по сравнению с невовлечёнными пользователями [90]. На основе

рассмотренных направлений разработан порядок оценки влияния управления сообществом на положение организации на зарубежных рынках. Оценка ведётся на трёх уровнях управления - оперативном, тактическом и стратегическом; на каждом прослеживается, каким образом показатели сообщества преобразуются в промежуточные результаты и далее в характеристики положения организации на рынке (рис. 14).

	ПОКАЗАТЕЛИ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА		**ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**		**МЕЖДУНАРОДНАЯ ПОЗИЦИЯ**
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ	• доля упоминаний организации • тональность упоминаний • число сторонников бренда	→	• репутационные оценки • нефинансовая отчётность • привлекательность как работодателя	→	• узнаваемость за рубежом • восприятие организации на рынках присутствия
ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ	• лояльность участников • индекс состояния сообщества • пожизненная ценность участника • отдача от вложений	→	• доработки продукта по предложениям участников • число локальных лидеров направлений • издержки обслуживания клиента	→	• доля выручки с зарубежных рынков • срок выхода на новый рынок • число партнёрств с местными организациями
ОПЕРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ	• доля активных участников • вовлечённость участников • время отклика • объём материалов участников	→	• доля обращений, решённых силами участников • охват социальных начинаний • объём материалов на местных языках	→	• число рынков присутствия сообщества • доля зарубежных участников • доля локализованных материалов

Рисунок 14 – Порядок оценки влияния управления сообществом на положение организации на зарубежных рынках

Источник: составлено автором

Оперативный уровень показывает, как повседневная работа сообщества сказывается на присутствии организации на рынке: доля обращений, решённых силами участников, отражается на издержках обслуживания, а объём материалов на местных языках - на доступности сообщества для зарубежной аудитории. Тактический уровень связывает состояние сообщества с результатами деятельности: предложения участников сокращают срок доработки продукта под условия рынка, наличие локальных лидеров определяет возможность работы без постоянного участия головной организации, а лояльность участников отражается на доле выручки с зарубежных рынков. Стратегический уровень характеризует накопленный репутационный капитал: тональность упоминаний и число сторонников бренда определяют восприятие организации на рынках, где она не располагает историей присутствия.

Существующие подходы к оценке вклада сообществ ограничены. Рейтинги в области экологического, социального и корпоративного управления, а также стандарты отчётности Глобальной инициативы по отчётности (Global Reporting Initiative - совокупность стандартов раскрытия нефинансовых сведений о деятельности организации) оценивают полноту раскрытия информации и соблюдение установленных требований, но не измеряют влияние работы сообщества на результаты деятельности организации. Показатели активности участников, применяемые в практике управления сообществами, в свою очередь, не соотнесены ни с результатами организации, ни с её положением на зарубежных рынках. Л.В. Думова отмечает, что предпочтительны системы оценки, сочетающие количественные и качественные характеристики [14]. Существующее разделение - показатели сообщества отдельно, результаты деятельности отдельно - определяет потребность в показателе, связывающем и то, и другое. Дополнительное ограничение создаёт организационное разделение. Работа с сообществом чаще закреплена за маркетинговым направлением, а социальные начинания - за

кадровым или обособленным подразделением, вследствие чего результаты одного не соотносятся с показателями другого.

Для оценки влияния работы сообщества на результаты деятельности организации предлагается применить показатель в виде индекса вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации (ИВКМ). Он объединяет четыре составляющие: отдачу от вложений в сообщество, удержание участников, охват социальных и образовательных начинаний, осуществляемых через сообщество, и распространённость сообщества по рынкам присутствия.

Отдача от вложений в сообщество (Kroi) показывает, окупается ли работа с сообществом. В состав выгод входят сокращение затрат на поддержку клиентов, доход от продаж внутри сообщества и экономия на привлечении новых клиентов по рекомендациям участников. В состав затрат - оплата труда команды, содержание платформы, проведение мероприятий и подготовка материалов.

Удержание участников (Kret) характеризует способность сообщества сохранять связь человека с организацией. Участник, имеющий устойчивые связи внутри сообщества, реже прекращает отношения с организацией как в качестве клиента, так и в качестве сотрудника. Показатель строится на сопоставлении удержания до и после начала применения инструментов управления сообществом, что позволяет отделить действие сообщества от прочих обстоятельств.

Охват социальных и образовательных начинаний (Kcsr) измеряет долю заинтересованных сторон, вовлечённых в такие начинания через сообщество. Широкий охват свидетельствует о том, что заявленные организацией ценности разделяются участниками, а не остаются декларацией. Значение имеет не только численный охват, но и характер участия: рост доли сотрудников, самостоятельно предлагающих подобные начинания, указывает на укоренение соответствующих практик в организации.

Распространённость сообщества по рынкам присутствия (Kint) характеризует в какой доле стран, где действует организация, сформированы сообщества. Наличие сообщества на конкретном рынке повышает доверие местных участников и облегчает приспособление практик организации к принятым там условиям. Для организаций, выходящих на зарубежные рынки, показатель отражает степень охвата этих рынков работой с сообществом.

Составляющие индекса выражены в различных единицах и имеют разные пределы изменения, поэтому перед объединением они приводятся к сопоставимому виду. Удержание участников, охват начинаний и распространённость сообщества по рынкам по своей природе представляют собой доли и принимают значения от нуля до единицы, где единица соответствует полному охвату.

Отдача от вложений устроена иначе. Она не ограничена сверху и при высокой результативности может кратно превышать единицу. Прямое суммирование такой величины с долями привело бы к тому, что её изменение определяло бы итоговое значение независимо от остальных составляющих, а улучшение трёх показателей при снижении отдачи давало бы падение индекса. Во избежание этого отдача приводится к сопоставимому виду посредством логистического преобразования (1):

$$Kroi\ норм = 1 / (1 + e^{(-2(Kroi - 1))}) \quad (1)$$

$$Kroi = Выгода / Затраты = ROI\ \% / 100\% \quad (2),$$

где Выгода – совокупная экономическая выгода от функционирования сообщества за период (снижение затрат на поддержку клиентов, доход от дополнительных продаж участникам сообщества, экономия на привлечении новых клиентов за счёт рекомендаций), руб.

Затраты – полные затраты на создание и развитие сообщества за тот же период (фонд оплаты труда комьюнити-команды, расходы на платформу, мероприятия, производство контента), руб.

Значение Kroi = 1 означает окупаемость вложений без прибыли; значения выше единицы указывают на превышение выгод над затратами и приводятся к сопоставимому виду по формуле 1.

Значение Kroi_норм изменяется в пределах от нуля до единицы: при отсутствии окупаемости составляет около 0,12, при равенстве выгод и затрат - 0,50, при двукратном превышении - 0,88. Коэффициент крутизны принят равным двум, так как при таком значении обеспечивается различимость состояний в практически значимом диапазоне отдачи.

Весовые коэффициенты отражают относительную значимость составляющих и определяются экспертно применительно к отрасли либо принимаются равными при отсутствии установленных приоритетов. Исходные данные собираются из внутренней статистики сообщества, отчётности по социальным начинаниям, кадровой аналитики, а также маркетинговых и финансовых сведений организации.

Для объединения составляющих принято аддитивное соединение с весовыми коэффициентами, обеспечивающее наглядность истолкования результата. Весовые коэффициенты a_i задаются экспертно применительно к условиям организации: при приоритете охвата социальных начинаний повышается вес a_3, при приоритете финансового результата - вес a_1. Веса подчинены условию $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 = 1$. Расчёт индекса представлен формулой 3.

$$\text{ИВКМ} = a_1 \times \text{Kroiнорм} + a_2 \times \text{Kret} + a_3 \times \text{Kcsr} + a_4 \times \text{Kint} \qquad (3)$$

где Kroi_норм – нормированная отдача от вложений в сообщество, безразмерная величина (формула 1);

$a_1, a_2, a_3\ a_4$ - весовые коэффициенты,

Kret – индекс удержания, отражающий долю удержанных клиентов/сотрудников (формула 3):

$$\text{Kret} = \text{Ч уд}/\text{Ч нач} \quad (4),$$

где Чуд – число участников, сохранивших активность (продливших участие) к концу периода;

Чнач — число участников на начало периода; Kret принимает значения от 0 до 1.

Kcsr – индекс охвата социальных и образовательных начинаний (формула 4):

$$\text{Kcsr} = \text{Чвовл}/\text{Чобщ} \quad , \qquad (5)$$

где Чвовл – число заинтересованных сторон, вовлечённых в социальные и образовательные начинания через сообщество за период;

Чобщ – общее число заинтересованных сторон соответствующей категории. Kcsr принимает значения от 0 до 1.

Kint – индекс международного охвата сообщества (формула 6):

$$\text{Kint} = \text{N стран с сообществом} / \text{N стран присутствия} \qquad (6)$$

Если фирма оперирует в 10 странах, и в 8 из них созданы локальные сообщества, то Kint = 8/10 = 0,8. Значение Kint - 1 означает, что почти во всех регионах компания наладила взаимодействие с местными сообществами. Визуальная интерпретация системы предложенных показателей интегральной оценки влияния комьюнити-менеджмента (ИВКМ) представлена в табл. 14.

Таблица 14 – Система показателей интегральной оценки влияния комьюнити-менеджмента (ИВКМ)

№	Показатель	Обозначение	Формула расчёта	Интерпретация значений	Источник данных
1	Нормированная отдача от вложений в сообщество	Kroi норм	Kroi норм = 1 / (1 + e^(−2(Kroi − 1))), где Kroi = Выгода / Затраты	0–1; 0,12 - окупаемость отсутствует; 0,50 - выгоды равны затратам; 0,88 - двукратное превышение выгод	Финансовая отчётность, маркетинговая аналитика, системы учёта клиентов
2	Удержание участников	Kret	Kret = Чуд / Чнач, где Чуд - число сохранивших активность; Чнач — число участников на начало периода	0–1; ближе к 1 - выше удержание участников	Системы учёта клиентов, кадровая аналитика, опросы участников
3	Охват социальных и образовательных начинаний	Kcsr	Kcsr = Чвовл / Чобщ, где Чвовл - число вовлечённых через сообщество; Чобщ — общее число заинтересованных сторон	0–1; ближе к 1 - шире охват начинаний	Отчётность по социальным начинаниям, кадровая система, платформа сообщества
4	Распространённость сообщества по рынкам присутствия	Kint	Kint = Nc / Np, где Nc - число рынков с действующим сообществом; Np - число рынков присутствия организации	0–1; ближе к 1 - сообщества сформированы на большинстве рынков присутствия	Подразделение международного развития, аналитика платформ
	Индекс влияния комьюнити-менеджмента в результаты организации	ИВКМ	ИВКМ = $a_1 \cdot$Kroi норм + $a_2 \cdot$Kret + + $a_3 \cdot$Kcsr + $a_4 \cdot$Kint; $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 = 1$	0–1; веса определяются исходя из приоритетов организации; при отсутствии установленных приоритетов $a_1 = a_2 = a_3 = a_4 = 0{,}25$	Соединение значений всех показателей

Источник: составлено автором

Для истолкования полученного значения разработана шкала, соотносящая числовой результат с качественной характеристикой состояния. Принято пятиуровневое деление, обеспечивающее различимость состояний при сохранении обозримости результата. Приведение всех составляющих к единой шкале означает, что индекс изменяется в пределах от нуля до единицы, а изменение любой из составляющих сказывается на итоговом значении соразмерно её весу. Тем самым низкое значение по отдельной составляющей не возмещается высокими значениями остальных, а крайние уровни шкалы достижимы при реальных значениях исходных величин.

Границы 0,50 и 0,85 имеют содержательное основание. Первая отвечает состоянию, при котором выгоды равны затратам по нормированной отдаче, а по остальным составляющим достигнут половинный охват: при таком сочетании исходных величин индекс принимает значение 0,50. Вторая задана исходя из свойств нормированной отдачи: в области выше 0,85 дальнейший прирост её значения требует непропорционально большого увеличения соотношения выгод и затрат, вследствие чего приближение индекса к единице становится затруднительным. По остальным составляющим, изменяющимся линейно, эта граница принята как достижимый ориентир полного охвата. Границы 0,30 и 0,70 разделяют крайние промежутки и приняты из условия сопоставимости со шкалой индекса качества взаимодействия в сообществе, что позволяет соотносить состояния, определяемые обоими показателями.

Отнесение к уровню устойчиво к умеренному изменению весовых коэффициентов: при отклонении принятых значений в пределах пятой части итоговое значение изменяется в размахе 0,06 и не приводит к переходу в соседний интервал. Существенное перераспределение весов в пользу одной из составляющих способно изменить отнесение к уровню, что отражает различие приоритетов организации, а не погрешность расчёта. Расчёт устойчивости приведён в Приложении В.

Числовое выражение индекса дополняется качественными характеристиками состояния сообщества, не сводимыми к измерению -

устойчивостью норм взаимодействия, готовностью участников к содействию друг другу, характером разрешения разногласий. Управленческое решение принимается с учётом обеих групп сведений, поскольку показатели фиксируют результат, но не раскрывают его причин.

Установленные границы служат исходными ориентирами и подлежат уточнению по мере накопления данных наблюдений по совокупности организаций (табл. 15).

Таблица 15 – Шкала интерпретации интегрального индекса ИВКМ

Значение ИВКМ	Уровень	Характеристика состояния
0,00–0,30	Критический	Вложения в сообщество не окупаются, удержание участников низкое, начинания охватывают незначительную часть заинтересованных сторон, сообщества на зарубежных рынках отсутствуют. Требуется пересмотр подхода к работе с сообществом
0,31–0,50	Низкий	Отдельные направления работы дают результат, однако вложения окупаются не полностью, удержание изменилось незначительно, охват начинаний ограничен. Возможности сообщества используются частично
0,51–0,70	Средний	Вложения окупаются, удержание участников устойчиво растёт, начинания охватывают заметную часть заинтересованных сторон, сообщества действуют на части рынков присутствия. Положение устойчивое, сохраняются направления для развития
0,71–0,85	Высокий	Выгоды превышают затраты, удержание участников высокое, большинство заинтересованных сторон вовлечено в начинания, сообщества сформированы на большинстве рынков присутствия
0,86–1,00	Эталонный	Сообщество вносит существенный вклад в результаты организации по всем составляющим индекса, действует на всех рынках присутствия. Задача состоит в поддержании достигнутого уровня

Источник: составлено автором на основе [71, 123]

Применение предложенного индекса показано на примере федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий - территориально-распределённого сервисного бизнеса, выступающего одним из объектов апробации. Расчёт выполнен по данным за 2022–2026 гг. до и после применения элементов комьюнити-менеджмента, а также в сопоставлении с целевым уровнем, определённым по отраслевым ориентирам. Выбор объекта обусловлен

особенностями отрасли: абонементная модель дохода делает выручку чувствительной к удержанию клиентов, вследствие чего вклад работы с сообществом проявляется отчётливее, чем в отраслях с разовыми продажами. Три составляющие индекса - удержание, охват начинаний и распространённость по рынкам - измеряются в долях единицы, отдача от вложений приводится к сопоставимому виду по формуле 2. Результаты расчёта представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет индекса влияния комьюнити менеджмента в компании фитнес индустрии

Компания фитнес-индустрии до применения элементов комьюнити-менеджмента				
Составляющая индекса	**Значение исходное**	**Значение составляющей**	**Вес a_i**	**Вклад $a_i \times K_i$**
Отдача от вложений в сообщество	Kroi = 0,20	Kroi_норм = 0,168	0,10	0,017
Удержание участников	40%	Kret = 0,400	0,30	0,120
Охват социальных и образовательных начинаний	17%	Kcsr = 0,170	0,30	0,051
Распространённость по рынкам присутствия	1 из 3 рынков	Kint = 0,333	0,30	0,100
Индекс влияния комьюнити-менеджмента (ИВКМ)	—	уровень: критический	**Σ = 1,00**	**0,288**
Компания фитнес-индустрии после применения элементов комьюнити-менеджмента				
Составляющая индекса	**Значение исходное**	**Значение составляющей**	**Вес a_i**	**Вклад $a_i \times K_i$**
Отдача от вложений в сообщество	Kroi = 1,60	Kroi норм = 0,769	0,10	0,077
Удержание участников	55%	Kret = 0,550	0,30	0,165
Охват социальных и образовательных начинаний	40%	Kcsr = 0,400	0,30	0,120
Распространённость по рынкам присутствия	2 из 3 рынков	Kint = 0,667	0,30	0,200
Индекс влияния комьюнити-менеджмента (ИВКМ)	—	уровень: средний	**Σ = 1,00**	**0,562**

Целевой уровень по отраслевым ориентирам				
Составляющая индекса	**Значение исходное**	**Значение составляющей**	**Вес a_i**	**Вклад $a_i \times K_i$**
Отдача от вложений в сообщество	Kroi = 2,00	Kroi норм = 0,881	0,10	0,088
Удержание участников	66%	Kret = 0,660	0,30	0,198
Охват социальных и образовательных начинаний	70%	Kcsr = 0,700	0,30	0,210
Распространённость по рынкам присутствия	3 из 3 рынков	Kint = 1,000	0,30	0,300
Индекс влияния комьюнити-менеджмента (ИВКМ)	—	уровень: высокий	**Σ = 1,00**	**0,796**

Источник: составлено автором

После применения элементов комьюнити-менеджмента индекс вырос с 0,288 до 0,562, то есть почти вдвое. Изменение затронуло все составляющие: отдача от вложений в нормированном выражении увеличилась с 0,168 до 0,769, удержание клиентов с 40 до 55 %, охват социальных и образовательных начинаний с 17 до 40 %, число рынков с действующим сообществом с одного до двух из трёх.

Достигнутое значение соответствует среднему уровню шкалы: вложения в сообщество окупились, сообщество действует на большинстве рынков присутствия организации, однако охват социальных и образовательных начинаний остаётся ограниченным. Сопоставление с целевым уровнем (0,796) показывает, где сосредоточен основной резерв: наибольший прирост индекса даёт доведение охвата начинаний до отраслевых ориентиров, поскольку эта составляющая имеет вес 0,30 и удалена от ориентира на 0,30 в долях единицы. Дальнейшее увеличение отдачи от вложений сказывается на индексе слабее, её вес составляет 0,10, а нормирующая функция в области значений выше единицы даёт убывающий прирост, вследствие чего повышение соотношения выгод и затрат с 1,6 до 2,0 прибавляет к индексу лишь 0,011.

Расчёт показывает применимость методики для выявления направлений развития. Индекс не только фиксирует достигнутое состояние, но и указывает, изменение каких составляющих даёт наибольший результат при ограниченных ресурсах.

Целевые значения составляющих индекса определены с опорой на отраслевые ориентиры российского и мирового рынка фитнес-услуг за 2022–2026 гг. Использованные ориентиры с указанием источников приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Отраслевые ориентиры российского и мирового фитнес-рынка для калибровки индекса ИВКМ (2022–2026 гг.)

Составляющая индекса	Отраслевой ориентир	Значение	Источник
Удержание участников (Kret)	Годовое удержание клиентов фитнес-клубов	Среднемировое значение — 66,4%; диапазон, достижимый на российском рынке, - 60–70%	FitnessData; Национальное фитнес-сообщество; АОФИ
Охват социальных и образовательных начинаний (Kcsr)	Доля сотрудников и клиентов, вовлечённых в социальные и образовательные программы организации	Ориентировочный уровень - 70% для организаций, ведущих такие программы систематически	Health & Fitness Association, 2025
Распространённость по рынкам присутствия (Kint)	Число стран, в которых действуют сообщества сетей - лидеров отрасли	До 10 стран у крупнейших международных сетей; для сетей, начинающих выход за пределы внутреннего рынка, - 3–4 страны	Reichheld, Bain & Company (Harvard Business Review, 2014)
Отдача от вложений в сообщество (Kroi)	Соотношение выгод и затрат, признаваемое приемлемым в сфере услуг с абонементной моделью дохода	Двукратное превышение выгод над затратами; повышение удержания на 5 процентных пунктов сопровождается ростом прибыли	«Лига зелёных брендов», 2024; ВЦИОМ
Удержание участников (Kret)	Годовое удержание клиентов фитнес-клубов	Среднемировое значение — 66,4%; диапазон, достижимый на российском рынке, - 60–70%	корпоративные данные сетей, 2025–2026 гг.
Охват социальных и образовательных начинаний (Kcsr)	Доля сотрудников и клиентов, вовлечённых в социальные и образовательные программы организации	Ориентировочный уровень - 70% для организаций, ведущих такие программы систематически	FitnessData

Источник: составлено автором по открытым отраслевым данным из источников, указанных в таблице.

Предложенный индекс позволяет выразить результаты работы с сообществом в измеримой форме и соотнести их с положением организации на зарубежных рынках. Расчёт на примере федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий, выполненный с опорой на отраслевые ориентиры 2022–2026 гг., показывает работоспособность индекса в сфере услуг. Значения различаются между состояниями до и после применения элементов комьюнити-менеджмента и позволяют определить направления дальнейшего развития.

Состав индекса не привязан к отраслевым особенностям: все четыре составляющие рассчитываются по данным, доступным организации любой отрасли, - сведениям о вложениях и выгодах, учёте участников, охвате начинаний и числе рынков присутствия. Применимость состава индекса к сообществам иного типа рассмотрена в третьей главе качественно - через сопоставление условий деятельности организаций, различающихся отраслевой принадлежностью и составом участников сообществ.

Практическое значение предложенного индекса состоит в следующем. Во-первых, он сводит разнородные сведения - финансовые, кадровые, репутационные, характеризующие присутствие на рынках, - к единой измеримой величине, что позволяет наблюдать изменения во времени и сопоставлять состояние сообществ разных организаций. Во-вторых, разложение индекса на составляющие показывает, какие направления работы отстают, а какие достигли предельных значений. Это даёт основание для распределения ресурсов. Усилия направляются туда, где прирост даёт наибольший результат. В-третьих, наличие числового выражения позволяет обосновывать вложения в развитие сообщества в тех же терминах, в которых оценивается прочая деятельность организации, что упрощает включение работы с сообществом в контур принятия решений (при условии применения единых весовых коэффициентов). В-четвёртых, состав индекса допускает настройку под условия организации через изменение весовых коэффициентов, при этом отнесение к уровню шкалы сохраняет устойчивость в пределах

умеренного изменения весов. Тем самым, работа с сообществом получает измеримое выражение и перестаёт рассматриваться как вспомогательное направление, результаты которого не поддаются оценке.

2.3. Разработка индекса качества взаимодействия участников сообщества

Качество взаимодействия участников определяет жизнеспособность сообщества: от него зависят вовлечённость участников, устойчивость сообщества во времени и его способность создавать ценность как для самих участников, так и для организации. При встраивании комьюнити-менеджмента в систему управления организацией эта область соприкасается с маркетингом, управлением персоналом, продуктовым направлением и клиентским обслуживанием.

В отсутствие единой системы оценки качества взаимодействия приходится обращаться к разрозненным отраслевым подходам. В международной практике применяются следующие:

1. Community Health Index - сводный показатель состояния сообщества, оценивающий восемь областей: стратегию, руководство, культуру, управление сообществом, содержание, программы, инструменты и показатели [84];

2. SPACES Model - система оценки по шести измерениям: поддержка, продукт, привлечение, вклад, вовлечение, результат [120];

3. Community Lifecycle Model - модель развития сообщества, включающая оценку планирования, текущего управления и измерения результатов [92];

4. Индекс потребительской лояльности (Net Promoter Score) - показатель готовности рекомендовать, применяемый и к сообществам [116];

5. Engagement Benchmark Score - сводный показатель вовлечённости, объединяющий активность участников, ценность содержания и охват аудитории [83, 115].

Анализ данных подходов показывает, что они либо фокусируются на отдельных аспектах взаимодействия, либо представляют собой качественные шаблоны без четкой методики количественной оценки (табл. 18).

Таблица 18 – Сравнительный анализ существующих подходов к оценке сообществ

Подход/Модель	Измеряемые параметры	Преимущества	Ограничения	Применимость для российского контекста
Community Health Index (TheCR)	8 компетенций: стратегия, лидерство, культура, управление, контент, программы, инструменты, метрики	Комплексность, отраслевые ориентиры	Качественная оценка, субъективность	Средняя (требует адаптации)
SPACES Model (CMX)	6 измерений: поддержка, продукт, привлечение, вклад, вовлечение, успех	Связь с бизнес-целями, гибкость	Отсутствие количественных показателей	Средняя (концептуальный уровень)
Community Maturity Model (FeverBee)	Стадии зрелости: начальный, формирующийся, зрелый, оптимизированный	Понятная траектория развития	Фокус на процессах, не на результатах	Высокая
NPS сообщества	Готовность рекомендовать сообщество (0-10)	Простота, сравнимость, стандартизация	Одномерность, не учитывает контекст	Высокая
Engagement Benchmark Score	DAU/MAU, активность, контент, реакции	Количественная оценка, автоматизация	Фокус на количестве, не на качестве	Высокая

Источник: разработано автором на основе [71, 79, 83, 92, 116, 120, 123]

Ни один из рассмотренных подходов не даёт сводной количественной оценки качества взаимодействия, что определяет необходимость разработки соответствующего инструмента.

Для выявления индикаторов качества взаимодействия в рамках комьюнити-менеджмента, исходя из которых возможно построение комплексной оценки, на первом этапе на основе обзора существующих подходов были выделены базовые группы показателей, разбитые по смысловым блокам:

1. Из модели SPACES - показатели вовлечения и вклада, которым соответствуют метрики активности участников, создание материалов, взаимная помощь.

2. Из Community Health Index - показатели культуры сообщества и программной деятельности, это безопасность среды общения, доступность участия для разных категорий, разнообразие форматов взаимодействия.

3. Из модели развития сообщества - показатели связи с целями организации, скорости отклика и качества модерации.

4. Из классических маркетинговых метрик – показатели лояльности и удовлетворенности, адаптированные для контекста сообществ.

5. Из теории социального капитала – показатели сетевых связей, доверия, взаимности, которым соответствуют метрики плотности сети, коэффициент взаимности, индекс доверия.

6. Из практики оценки вклада сообщества в деятельность организации - переход участников к целевому действию, удержание и доля пришедших по рекомендации.

Из перечисленных групп выделено восемь показателей качества взаимодействия, каждый из которых раскрывается двумя-тремя составляющими. Показатели охватывают различные стороны взаимодействия и допускают количественное измерение (табл. 19).

Таблица 19 – Показатели качества взаимодействия участников сообщества

Блок	Показатель	Составляющие	Формула расчёта	Цель
Вовлечённость	I_1 — активность участия	Доля активных участников за день к числу активных за месяц; частота обращений; продолжительность взаимодействия	$I_1 = (Д + Ч + П) / 3$, где Д — отношение активных за день к активным за месяц; Ч — частота обращений к нормативной; П — продолжительность взаимодействия к нормативной	≥ 0,60
Качество содержания	I_2 — создание материалов участниками	Объём материалов, созданных участниками; оценка их качества; распространяемость публикаций	$I_2 = (О + К + Р) / 3$, где О — объём материалов к целевому; К — доля материалов, признанных полезными; Р — доля публикаций, распространённых участниками	≥ 0,60
Социальные связи	I_3 — плотность связей	Плотность сети связей; связанность групп участников; связи между страновыми группами	$I_3 = (Пл + Св + Мг) / 3$, где Пл — отношение фактической плотности сети к достижимой для сообществ данного размера; Св — доля участников, входящих в устойчивые группы; Мг — доля участников, связанных с иными страновыми группами	≥ 0,50
Взаимопомощь	I_4 — взаимность	Взаимная помощь участников; доля отвеченных вопросов; доля разрешённых затруднений	$I_4 = (В + О + Р) / 3$, где В — доля участников, оказавших помощь другим; О — доля вопросов, получивших ответ; Р — доля затруднений, разрешённых силами сообщества	≥ 0,70
Лояльность	I_5 — лояльность участников	Индекс потребительской лояльности; удержание участников; доля пришедших по рекомендации	$I_5 = (Л + У + Р) / 3$, где Л = (NPS + 100) / 200; У — доля удержанных участников; Р — доля пришедших по рекомендации	≥ 0,60
Безопасность	I_6 — безопасность взаимодействия	Тональность обсуждений; уровень разногласий; доступность участия для разных категорий	$I_6 = (Т + (1 − К) + Д) / 3$, где Т — доля обсуждений с нейтральной и положительной тональностью; К — доля обсуждений с неразрешёнными разногласиями; Д — доля категорий участников, представленных в обсуждениях	≥ 0,60
Со-творчество	I_7 — участие в создании ценности	Предложения участников, доведённые до реализации; участие в предварительной проверке решений	$I_7 = (И + Б) / 2$, где И — доля предложений участников, доведённых до реализации; Б — доля участников, привлечённых к проверке решений	≥ 0,30

Вклад в результаты	I_8 — вклад в результаты организации	Переход участников к целевому действию; прирост пожизненной ценности участника; сокращение нагрузки на службу поддержки	I_8 = (Ц + Ж + Н) / 3, где Ц — доля участников, совершивших целевое действие; Ж — прирост пожизненной ценности участника к целевому; Н — доля обращений, решённых силами сообщества	≥ 0,50

Примечание. Составляющие внутри каждого показателя приняты равнозначными; при наличии экспертных оценок их значимость может быть уточнена. Все составляющие выражены в долях единицы, вследствие чего каждый показатель принимает значения от 0 до 1. Целевые значения приняты автором по результатам рассмотрения практики управления сообществами и служат исходными ориентирами; они подлежат уточнению организацией с учётом отраслевых условий и стадии развития сообщества.

Источник: составлено автором

Представленные показатели характеризуют различные стороны качества взаимодействия. Показатель активности участия (I_1) показывает базовый уровень вовлечённости. Отношение числа активных за день к числу активных за месяц служит распространённой характеристикой устойчивости интереса к сообществу: значение этой составляющей выше 0,20 указывает на регулярное возвращение участников, выше 0,50 - на высокую вовлечённость. Показатель создания материалов участниками (I_2) отражает способность сообщества производить содержание собственными силами. Согласно наблюдению Я. Нильсена, в типичном онлайн-сообществе около 1 % участников создают материалы регулярно, 9 % участвуют время от времени и 90 % остаются наблюдателями [108]; рост доли создающих служит признаком развития взаимодействия.

Показатель плотности связей (I_3) опирается на теорию социального капитала и показывает, какая доля возможных связей между участниками установлена. Показатель взаимности (I_4) характеризует сообщество как среду взаимной помощи через долю участников, отвечающих другим, долю отвеченных вопросов и долю разрешённых затруднений. Показатель лояльности (I_5) использует индекс потребительской лояльности, дополненный удержанием участников и долей, пришедших по рекомендации. Показатель

безопасности взаимодействия (I_6) опирается на представление о психологической безопасности, введённое А. Эдмондсон, и учитывает тональность обсуждений, наличие неразрешённых разногласий и представленность различных категорий участников [82].

Показатель участия в создании ценности (I_7) отражает вклад сообщества в разработку решений организации: долю предложений участников, доведённых до реализации, и долю участников, привлекаемых к предварительной проверке решений. Показатель вклада в результаты организации (I_8) характеризует переход участников к целевому действию, прирост пожизненной ценности участника и долю обращений, разрешённых силами сообщества. На основе перечисленных показателей построен индекс качества взаимодействия в сообществе (ИКВС), представляющий собой их взвешенное соединение (формула 7).

$$ИКВС = \Sigma\ (w_i \times I_i) = w_1I_1 + w_2I_2 + w_3I_3 + w_4I_4 + w_5I_5 + w_6I_6 + w_7I_7 + w_8I_8 \quad (7)$$

где I_i — значение i-го показателя качества взаимодействия, выраженное в долях единицы;

w_i — весовой коэффициент i-го показателя, определяемый методом анализа иерархий;

$\Sigma w_i = 1$ — условие нормировки весов.

Для определения весовых коэффициентов применён метод анализа иерархий Т. Саати. Порядок определения весов включал следующие этапы.

1) Построение матрицы попарных сравнений показателей. Сравнения выполнены на основании функциональной роли каждого показателя в обеспечении качества взаимодействия, установленной по результатам анализа научных публикаций и отраслевых исследований в области управления сообществами.

2) Расчёт вектора приоритетов матрицы и приведение полученных значений к сумме, равной единице.

3) Проверка согласованности матрицы и принятие рассчитанных значений в качестве весовых коэффициентов показателей без последующего изменения. Порядок применения метода анализа иерархий и расчёты приведены в Приложении В.

Коэффициент согласованности рассчитывается как отношение индекса согласованности к случайному индексу: CR = CI / RI. Полученное значение CR = 0,009 ниже порогового уровня 0,10, что свидетельствует о непротиворечивости положенных в основу сравнений суждений. При истолковании этого результата учитывается, что низкое значение коэффициента обусловлено также ограниченным числом использованных градаций шкалы сравнений, вследствие чего проверка согласованности подтверждает отсутствие противоречий в суждениях, но не является самостоятельным основанием обоснованности весов; обоснование значимости показателей даётся содержательно - через их функциональную роль (табл. 20).

Таблица 20 – Весовые коэффициенты показателей индекса качества взаимодействия в сообществе

Показатель	Весовой коэффициент	Обоснование значимости
I_1 — активность участия	0,155	Базовая характеристика устойчивости сообщества: без регулярного участия остальные стороны взаимодействия не проявляются
I_2 — создание материалов участниками	0,124	Показатель способности сообщества производить содержание собственными силами
I_3 — плотность связей	0,085	Характеристика связности участников, создающая условия для взаимодействия
I_4 — взаимность	0,155	Показатель отклика на обращения участников, определяющий их удержание в сообществе
I_5 — лояльность участников	0,155	Связь состояния сообщества с результатами деятельности организации
I_6 — безопасность взаимодействия	0,085	Условие функционирования сообщества, обеспечивающее участие различных категорий
I_7 — участие в создании ценности	0,086	Показатель участия сообщества в развитии продукта организации
I_8 — вклад в результаты организации	0,155	Итоговая характеристика результативности работы с сообществом
Итого	1,000	—

Источник: составлено автором (Приложение В)

Наибольшие базовые веса имеют показатели активности участия, взаимности и лояльности (по 0,15): без регулярного участия, взаимной помощи и готовности участников сохранять связь с сообществом устойчивое взаимодействие не складывается. Различие весов для двух типов сообществ определяется несовпадением побуждений участников: в сообществах, ориентированных на потребителей, преобладает интерес к содержанию и принадлежности, в сообществах деловых партнёров - к деловым связям и обмену профессиональным опытом.

Чтобы перевести числовое значение ИКВС в управленческий вывод, разработана шкала интерпретации, позволяющая отнести сообщество к одному из уровней качества взаимодействия (табл. 21).

Таблица 21 – Шкала интерпретации индекса качества взаимодействия в сообществе

Значение ИКВС	Уровень	Характеристика сообщества	Рекомендуемые действия
0,00–0,30	Критический	Низкая активность участников, взаимодействие между ними практически отсутствует, существует риск прекращения деятельности сообщества	Пересмотр целей работы с сообществом, восстановление активности ядра участников, привлечение лидеров направлений
0,31–0,50	Низкий	Взаимодействие носит разрозненный характер, преобладают участники, не проявляющие активности	Программы вовлечения, применение игровых механик, упорядочение порядка включения новых участников
0,51–0,70	Средний	Сообщество устойчиво, активность умеренная, нормы взаимодействия складываются	Развитие работы с содержанием, распространение сложившихся приёмов на новые направления
0,71–0,85	Высокий	Сообщество активно, сложились устойчивые нормы взаимопомощи, участники вовлечены в создание ценности	Упорядочение процессов, развитие программ поддержки лидеров направлений
0,86–1,00	Эталонный	Высокая вовлечённость участников, сообщество создаёт значимую ценность для организации	Поддержание достигнутого уровня, распространение сложившегося порядка работы на другие сообщества организации

Источник: составлено автором

Предложенный индекс соотносится с принципами адаптивно-интеграционной концепции. Принцип измеримой ценности составляет его основание: качественные характеристики взаимодействия получают выражение в измеримой форме. Принцип многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон реализуется через состав показателей, охватывающих как результаты для организации, так и ценность сообщества для его участников. Принцип интеграции в управленческий контур проявляется в показателе вклада в результаты организации, связывающем состояние сообщества с её деятельностью. Принцип глобальной адаптивности учитывается в показателе плотности связей, включающем связи между страновыми группами участников, а также в возможности изменения весов применительно к условиям конкретного рынка.

Включение индекса качества взаимодействия в модель «4И» обеспечивает измеримость на каждом этапе управленческого цикла:

- на этапе исследования индекс позволяет установить исходное состояние сообщества, выявить отстающие показатели и определить направления развития;

- на этапе формирования инфраструктуры — определить требования к средствам сбора и обработки данных, необходимых для расчёта показателей;

- на этапе интеграции - оценить, в какой мере сообщество встроено в процессы организации, через показатель вклада в результаты;

- на этапе итерации - проследить изменение показателей за период и скорректировать ранее принятые решения.

Практическое значение индекса состоит в возможности его применения российскими организациями для определения состояния сообществ, выявления резервов повышения качества взаимодействия, обоснования вложений в развитие работы с сообществом и сопоставления с состоянием сообществ других организаций.

Применение индекса осуществляется в порядке, изложенном в п. 1.3: сбор исходных данных, расчёт показателей, сопоставление со шкалой

интерпретации, построение профиля результативности, выявление отставаний и подготовка управленческого заключения. Соблюдение этого порядка обеспечивает сопоставимость результатов при повторных измерениях.

Применение индекса переводит решения по развитию сообщества с уровня предположений на уровень измеряемых характеристик.

Расчёт индекса предполагает сбор данных из нескольких источников: аналитических средств платформ взаимодействия, систем учёта клиентов и опросов участников. Значения показателей рассчитываются с установленной периодичностью, соответствующей уровню управления, и передаются в профильные подразделения организации в виде, пригодном для принятия решений. Предлагаемая архитектура системы представлена на рис. 15.

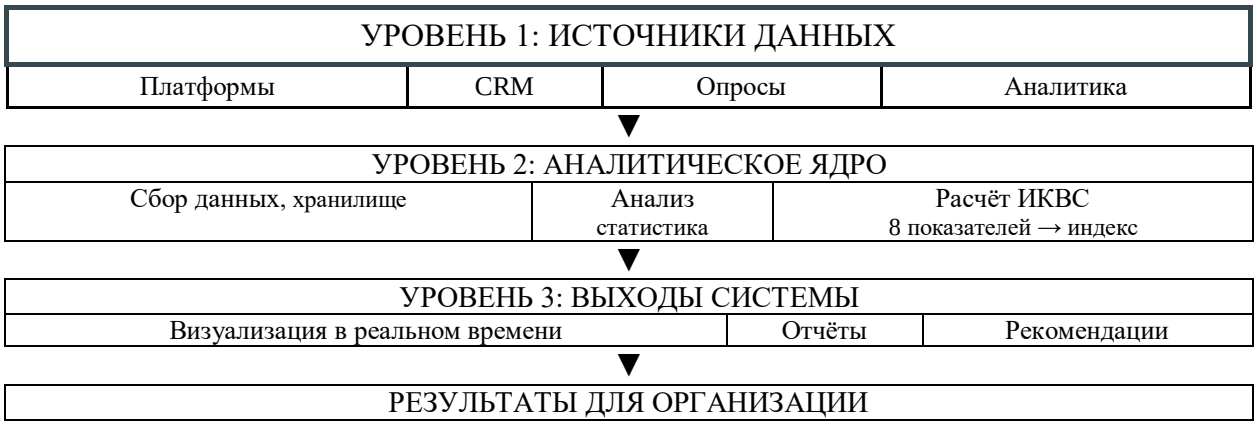


Рисунок 15 - Измерение качества взаимодействия участников в сообществе

Источник: разработано автором

Предложенный индекс применён к объектам исследования, различающимся отраслевой принадлежностью и составом участников: профессиональному сообществу участников рынка цифровых финансовых активов, формируемому при системообразующем банке; международному сообществу предпринимателей, объединяющему представителей компаний на рынках пяти регионов мира; федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий с территориально-распределённой структурой. Обращение к столь различным объектам обусловлено задачей проверки применимости индекса в

несхожих условиях. При различии отраслей все три объекта представляют собой управляемые сообщества, взаимодействие в которых выстраивается в международном или территориально-распределённом контексте. Результаты применения индекса к каждому из объектов приведены в третьей главе.

Во второй главе рассмотрены модели управления сообществом, сложившиеся в практике российских организаций, и разработаны инструменты оценки комьюнити-менеджмента.

Сопоставление четырёх российских моделей - клиентоцентричной, корпоративной, децентрализованной экспертной и экосистемной, - показало, что они различаются составом участников и ожидаемым результатом, но ни одна не содержит правил переноса управленческих решений в иную институциональную среду. На этом основании разработана модель «4И», реализующая принципы адаптивно-интеграционной концепции в четырёх этапах управленческого цикла, каждый из которых предусматривает сверку решений с условиями рынка присутствия.

Определены направления влияния управления сообществом на положение организации на зарубежных рынках и предложен индекс вклада комьюнити-менеджмента в результаты организации, объединяющий отдачу от вложений, удержание участников, охват социальных и образовательных начинаний и распространённость сообщества по рынкам присутствия. Составляющие индекса приведены к единой шкале, что обеспечивает корректность их соединения.

Разработан индекс качества взаимодействия в сообществе, объединяющий восемь показателей с весами, полученными методом анализа иерархий. Для обоих индексов установлены пятиуровневые шкалы интерпретации с согласованными границами, что позволяет сопоставлять значения между собой.

Разработанные во второй главе элементы соотносятся друг с другом через принципы концепции. Модель «4И» переводит принципы в последовательность управленческих действий, определяя, что делается на

каждом этапе. Индексы и показатели переводят те же принципы в измеримую форму, определяя, по чему судить о достигнутом. Тем самым порядок действий и порядок оценки выведены из общего основания, а не согласованы между собой задним числом. Принцип измеримой ценности определяет и содержание этапа итерации, и состав индекса вклада в результаты организации; принцип глобальной адаптивности - и содержание этапа исследования, и состав показателей международной результативности; принцип интеграции в управленческий контур - и этап встраивания сообщества в процессы организации, и показатель вклада в её результаты. Применение инструментов к организациям, различающимся отраслевой принадлежностью и характером сообществ, рассмотрено в третьей главе.

Глава 3. Применение модели комьюнити-менеджмента в условиях выхода российских организаций на международные рынки

3.1. Применение адаптивно-интеграционной модели «4И» в международном бизнесе российских организаций

Во второй главе разработана модель «4И», реализующая принципы адаптивно-интеграционной концепции. Настоящий и последующие параграфы посвящены анализу её применения в деятельности нескольких российских организаций, уже вышедших или выходящих на зарубежные рынки. В начале в п. 3.1 рассмотрим ход реализации модели на примере профессионального сообщества участников рынка цифровых финансовых активов, формируемого при системообразующем банке. Сообщество находится на начальной стадии формирования, что позволяет проследить применение модели на первом этапе, включающем изучение аудитории и условий рынка, определение назначения сообщества, подготовку организационной и технической основы. Результаты последующих этапов на момент исследования находятся в стадии получения.

Анализ применения модели, прошедшей полный цикл в территориально-распределённой структуре, будет проведен в параграфе 3.2. В параграфе 3.3. исследуется опыт применения модели в международном сообществе предпринимателей.

Индустрия финансовых технологий постоянно порождает принципиально новые продукты, успех которых зависит от доверия клиентов и партнёров. Одним из таких новшеств в России стали цифровые финансовые активы - токенизированные аналоги облигаций, прав требования и иных активов на основе блокчейна, легализованные Федеральным законом № 259-ФЗ от 31.07.2020 [40]. В литературе отмечается их роль в трансформации бизнес-моделей и создании новых возможностей международной интеграции [59].

Выбор сообщества участников рынка ЦФА в качестве объекта апробации адаптивно-интеграционной концепции объясняется четырьмя факторами. Первый - продукт сложный: участники рынка нуждаются в понимании блокчейн-технологий, правовой базы и экономических преимуществ ЦФА, а значит сообщество изначально должно нести образовательную и экспертную функции. Второй - инструмент новый, и новизна порождает недоверие. Здесь решающую роль играют социальные механизмы - рекомендации коллег, общий опыт, диалог с регулятором. Третий - банк заинтересован в продвижении собственной платформы и привлечении как эмитентов, так и инвесторов, что создаёт маркетинговую задачу для сообщества. Четвёртый - взаимодействие участников разворачивается преимущественно в цифровой среде с использованием современных технологий, что делает цифровой компонент управления сообществом обязательным. Специфичным для российского контекста является регуляторно-диалоговый компонент - необходимость диалога с Банком России для совершенствования нормативной базы.

Рассмотрение данного случая позволяет проследить, каким образом управление сообществом выступает средством выстраивания связей между участниками формирующегося рынка, когда устоявшихся деловых практик и сложившегося доверия между сторонами ещё не существует.

Совокупность данных факторов дает основания полагать, что выбор модели комьюнити-менеджмента для сообщества ЦФА обоснован сочетанием позиций, присущих как экосистемному, так и децентрализованному экспертному формату, что требует комплексного подхода. Сообщество формируется вокруг платформы банка, но опирается на самостоятельную экспертизу внешних участников. По матрице выбора организация находится на стадии становления сообщества при приоритетной цели формирования связей между участниками, чему отвечает применение адаптивно-интеграционной концепции и реализующей её модели «4И».

В этой связи, оправдано применение адаптивно-интеграционной концепции, сочетающей элементы базовых моделей и учитывающей российский контекст. На практике это проявляется в гибком архитектурном сочетании централизованных и децентрализованных каналов коммуникации, институциализации внешней экспертизы, интеграции сообщества в бизнес-процессы и клиентские сценарии.

В рамках описанного проекта особое внимание уделяется формированию сбалансированной структуры участников – чтобы сообщество охватывало ключевые группы заинтересованных сторон и обеспечивало их эффективное взаимодействие. Создается несколько уровней, включающих ядро из организаторов (со стороны банка) и несколько категорий внешних участников. В табл. 22 приведены основные роли участников сообщества ЦФА, их функции и ценностные выгоды от участия.

Таблица 22 - Основные роли участников сообщества ЦФА, их функции и ценностные выгоды от участия

Роль участника	Состав группы	Функции в сообществе	Ценность от участия
Организатор (банк)	Команда управления сообществом; подразделение, отвечающее за развитие цифровых финансовых активов	— Определение целей и направлений развития сообщества — Организация мероприятий и модерация обсуждений — Подготовка материалов сообщества	— Приток клиентов, заинтересованных в продукте — Закрепление положения центра компетенций на рынке — Получение обратной связи от участников — Диалог с регулятором на площадке сообщества
Экспертный совет	Внешние специалисты: руководители банков и компаний финансовых технологий, юристы, представители профессиональных объединений	— Участие в подготовке материалов сообщества — Консультирование участников — Оценка предложений, выдвигаемых участниками	— Профессиональное общение — Влияние на развитие рынка цифровых финансовых активов — Повышение известности и профессиональной репутации
Эмитенты (корпоративные клиенты)	Финансовые директора, казначеи, руководители по работе с инвесторами крупных компаний, а	— Участие в образовательных мероприятиях	— Доступ к экспертным знаниям и сложившимся практикам выпуска — Прямые контакты с инвесторами

	также субъектов малого и среднего предпринимательства	— Обмен опытом выпуска цифровых активов — Участие в пробных проектах	— Возможность доносить позицию по вопросам регулирования
Инвесторы	Институциональные инвесторы; квалифицированные частные инвесторы	— Изучение возможностей рынка цифровых активов — Оценка предлагаемых выпусков — Передача обратной связи эмитентам — Установление деловых связей	— Сведения о новых возможностях вложения средств — Расширение состава вложений — Прямое взаимодействие с эмитентами и влияние на условия выпусков
Технологические партнёры	Разработчики решений для рынка цифровых активов; операторы инфраструктуры; организации, обеспечивающие связь программных систем	— Предоставление технических знаний участникам — Представление собственных решений — Участие в профильных рабочих группах — Разработка совместных пробных проектов	— Доступ к потенциальным клиентам и партнёрам — Обратная связь от участников рынка — Профессиональная репутация — Возможность совместной разработки новых решений
Регулятор (наблюдатель)	Представители Банка России; профильные министерства и ведомства	— Участие в обсуждениях с представителями рынка — Разъяснение позиции по вопросам обращения цифровых активов — Получение сведений о положении дел на рынке	— Обобщённое представление о потребностях участников рынка — Возможность учитывать позицию участников при подготовке решений — Развитие открытого диалога с рынком

Источник: составлено автором

Как видно из табл. 22, сообщество выстраивается по принципу многосторонней площадки, где каждый сегмент участников получает свою выгоду и вносит определенный вклад в общий результат. Для банка как организатора сообщество создает новые возможности, внешние же участники удовлетворяют свои профессиональные интересы в рамках единой среды взаимодействия. Сообщество становится не отдельной инициативой, а частью бизнес-модели, соединяющей компанию, клиентов, партнеров и регулятора на одной площадке.

Применение модели «4И» позволяет выстроить сообщество как площадку, сочетающую управляемость со стороны организатора с самостоятельной активностью участников, и последовательно перейти от обсуждения вопросов рынка к решению задач организации. Формирование сообщества вокруг нового финансового продукта требует сочетания образовательных, социальных и цифровых средств работы с участниками при приспособлении к условиям российского рынка и требованиям регулирования.

Формирование сообщества вокруг качественно нового финансового инструмента является одной из ключевых задач его внедрения в практику – как среди внешних сторон (инвесторов, эмитентов, партнеров), так и среди сотрудников банка. Ниже последовательно охарактеризованы управленческие действия на каждом этапе модели «4И» с указанием конкретных форм и методов работы.

Этап 1. Исследование. На подготовительном этапе проведён анализ целевой аудитории (Приложение Г) и международного опыта. С учётом мотивации и потребностей выделены основные категории потенциальных участников сообщества: эмитенты (корпорации, планирующие выпускать ЦФА), инвесторы (институциональные и квалифицированные частные), эксперты отрасли (финансисты, юристы, представители регулятора). Изучены барьеры принятия цифровых активов (регуляторные ограничения, низкая осведомлённость, недоверие к новому инструменту) и драйверы интереса.

Параллельно проведён анализ глобальных крипто-сообществ и финтех-центров с целью адаптации успешных практик взаимодействия участников к российскому контексту (Приложение Д). Проанализирована нормативная среда (Приложение Е), собрана обратная связь от заинтересованных сторон. Результатом этапа стала сформированная концепция сообщества, а также аналитические материалы: сегментация аудитории с портретами целевых групп, карта выявленных барьеров и мотиваторов, SWOT-анализ инициативы, а также обзор зарубежных ориентиров (Приложение И). Полученные данные

позволили определить цели сообщества и требования к его формату с учётом как глобального опыта, так и локальных особенностей российского рынка ЦФА. Тем самым реализован принцип глобальной адаптивности, предполагающий трансформацию международных практик с учётом российской деловой культуры, потребительского поведения и правовым требованиям.

Этап 2. Инфраструктура. На втором этапе управленческие воздействия сосредоточены на создании технологической и организационной базы сообщества.

Техническая инфраструктура. Осуществлён выбор оптимальной информационной платформы и адаптивных каналов коммуникаций. Открыт тематический сетевой ресурс сообщества. Завершены работы по включению банка в реестр операторов информационных систем. Вся техническая инфраструктура последовательно интегрируется с внутренними системами банка: учёт участников в системе управления отношениями с клиентами с сохранением истории взаимодействий, ведение календаря мероприятий, настройка средств анализа данных об активности участников.

Документационное обеспечение управления. Оформлены регламенты и политики участия: правила модерации дискуссий, этические нормы, порядок рассмотрения инициатив (Приложение К). Составлен план публикаций и мероприятий на первые месяцы работы, включающий образовательные занятия, обсуждения с приглашёнными специалистами и разбор случаев из практики участников рынка. Предусмотрены различные форматы взаимодействия: онлайн-сессии, офлайн-встречи, рабочие группы по отдельным вопросам обращения цифровых финансовых активов. Подготовлены шаблоны контента для анонсов, новостных рассылок, пост-релизов.

Кадровый менеджмент. Сформирована организационная структура, адекватная решаемым задачам: распределены роли руководителей, членов команды и привлечённых экспертов (Приложение Л). Создана

межфункциональная команда комьюнити-менеджмента, включающая сотрудников банка из подразделений по работе с ЦФА – специалистов по продукту, маркетингу и PR. Для общей координации работы назначен модератор/куратор сообщества. На выходе данного этапа сообщество получает прочную материально-техническую и кадровую основу, тем самым реализован принцип интеграции сообщества в управленческий контур. С момента создания предусмотрены пути передачи сведений о работе сообщества в подразделения организации, а не только средства взаимодействия с участниками.

Этап 3. Интеграция. Третий этап является критически важным для обеспечения бизнес-ценности сообщества – его глубокого встраивания в процессы банка. Именно на данном этапе реализуется принцип интеграции, предполагающий превращение сообщества из отдельного маркетингового канала в полноценный элемент бизнес-модели организации.

Связь с процессом продаж. Предусмотрено включение участников сообщества в систему учёта клиентов, что позволит подразделению продаж получать сведения об организациях, проявивших интерес к продукту, непосредственно из сообщества.

Взаимодействие с продуктовой командой. Команда комьюнити еженедельно синхронизируется с продуктовой командой банка, передавая обратную связь от участников: запросы на новые функции, идеи пилотных проектов. Таким образом, сообщество выполняет роль внешнего консультативного совета, влияя на дорожную карту продукта.

Диалог с регулятором. Инициирован диалог с Банком России на основе рекомендаций экспертного совета, созданного при сообществе. В состав совета включены представители дирекции ЦФА банка и ключевых клиентов. Основной формой работы совета являются закрытые экспертные сессии, в ходе которых вырабатываются консолидированные предложения по совершенствованию регулирования обращения ЦФА.

Кооперация с внешними партнёрами. Совместно с профессиональными объединениями и технологическими компаниями предусмотрено проведение открытых занятий, обсуждений и иных мероприятий, расширяющих круг партнёров. Предполагается проведение пробных выпусков цифровых активов с участием членов сообщества.

Включение зарубежных участников. Цифровые финансовые активы применяются в трансграничных расчётах, вследствие чего круг заинтересованных сторон не ограничивается российскими эмитентами и инвесторами. К участию привлекаются зарубежные контрагенты российских экспортёров, операторы информационных систем других юрисдикций, а также специалисты, сопровождающих сделки с цифровыми активами за пределами России.

Включение таких участников сопряжено с обстоятельствами, отличающими его от привлечения российских.

Первое - различие правовых режимов. Обращение цифровых активов регулируется в каждой юрисдикции по-своему, и участник из другой страны исходит из иных представлений о допустимом. Предусмотрено раздельное изложение вопросов, относящихся к российскому регулированию и к условиям обращения активов за рубежом, с указанием на различия между ними.

Второе - неопределённость статуса трансграничных операций. Порядок применения цифровых активов в расчётах между резидентами разных государств формируется, и зарубежный участник не располагает готовыми решениями. Предусмотрено ведение обсуждений, в которых участники разных стран излагают складывающуюся практику, а также доведение возникающих вопросов до сведения регулятора через экспертный совет.

Третье - осторожность в отношении раскрытия сведений. Участие в сообществе, формируемом при банке, предполагает раскрытие сведений о собственных операциях, что для зарубежного контрагента сопряжено с

дополнительными соображениями, особенно в условиях санкционной политики ряда недружественных стран.

Четвёртое - отсутствие сложившихся связей. Зарубежный участник не имеет отношений с прочими участниками сообщества и на первых порах ограничивается получением сведений. Предусмотрено обращение к таким участникам с вопросами, ответ на которые известен только им: об условиях обращения цифровых активов в их юрисдикции, о применяемых способах расчётов, о требованиях местных контрагентов. Тем самым зарубежный участник получает роль источника сведений, а не только их получателя.

Перечисленные обстоятельства учтены при определении порядка работы сообщества на этапе формирования инфраструктуры, что позволяет включать зарубежных участников без создания для них обособленных правил.

Таким образом, по результатам этапа интеграции сообщество из статичного клуба по интересам перейдет в активный инструмент бизнеса, способный генерировать клиентов и сделки, повышать экспертизу банка и влиять на рыночное окружение через предложения регулятору. Это соответствует реализации принципа учета интересов заинтересованных сторон – ценность создаётся не только для организации, но и для участников, партнёров и инвесторов.

Этап 4. Итерация. На завершающем этапе цикл замыкается: предусматривается постоянная доработка сообщества на основании собираемых данных и накопленного опыта. Реализуется принцип измеримой ценности, требующий установления целевых значений показателей и регулярной оценки вклада сообщества в результаты организации.

Предусмотрено ведение системы показателей сообщества с ежемесячным обновлением. Показатели распределены по трём уровням: охват - численность участников, доля активных за месяц, посещаемость мероприятий, обращения к опубликованным материалам; вовлечённость - индекс потребительской лояльности участников, удержание, объём материалов, создаваемых участниками; вклад в результаты организации - доля

участников, ставших клиентами платформы, объём заключённых сделок, отдача от вложений в сообщество.

Формирование сообщества опирается на четыре принципа адаптивно-интеграционной концепции. Формы работы, соответствующие каждому принципу, приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Реализация принципов адаптивно-интеграционной концепции при формировании сообщества

Принцип	Содержание принципа	Реализация в ЦФА-сообществе
Измеримая ценность	Установление целевых значений показателей и регулярная оценка вклада сообщества в результаты организации	• Доля участников, ставших клиентами платформы (эмитенты и инвесторы) • Объём сделок с цифровыми активами, совершённых участниками сообщества • Оценка доверия участников к новому инструменту • Число предложений по вопросам регулирования, доведённых до рассмотрения
Многосторонний учёт интересов заинтересованных сторон	Создание ценности для всех вовлечённых сторон, а не только для организации	• Эмитенты: доступ к инвесторам и экспертным знаниям, сокращение затрат на освоение инструмента • Инвесторы: понимание продукта, доступ к предлагаемым выпускам, деловые связи • Регулятор: согласованная позиция участников рынка, обратная связь • Банк: лояльность клиентов, заключаемые сделки, положение центра компетенций
Интеграция сообщества в управленческий контур	Встраивание сообщества в процессы организации с обязательством учитывать поступающие от него сведения	• Сообщество как источник обращений эмитентов и инвесторов • Передача предложений участников в подразделение развития платформы • Пробные выпуски цифровых активов как проверка продуктовых решений • Учёт участников в системе работы с клиентами
Глобальная адаптивность	Пересмотр наполнения управленческих решений с учётом правовых, экономических и социокультурных условий рынка присутствия	• Приспособление зарубежных способов работы с участниками к принятым деловым обычаям: привлечение признанных на рынке специалистов, закрытые встречи ограниченного состава, опора на личные рекомендации • Выбор платформ и средств связи, доступных на рынке присутствия и отвечающих требованиям к обработке данных • Учёт требований законодательства о цифровых финансовых активах при определении форм взаимодействия

Источник: составлено автором

В соответствии с принципом измеримой ценности для сообщества установлена система показателей, распределённых по трём уровням управления. Состав показателей определён на основании системы, разработанной в п. 1.3, с учётом особенностей рынка цифровых финансовых активов. Целевые значения установлены при постановке целей проекта; фактические значения подлежат определению по мере накопления данных о работе сообщества (табл. 24). Первый замер части значений проведён в марте - сентябре 2026 года (Приложение Н).

Таблица 24 – Показатели оценки сообщества и их целевые значения

Показатель	Порядок расчёта	Целевое значение (12 месяцев)
Оперативный уровень (охват и активность)		
Численность сообщества	Общее число зарегистрированных участников	не менее 100 участников
Доля активных участников за месяц	Число участников, совершивших действие за месяц, к общему числу участников	не менее 20%
Посещаемость мероприятий	Среднее число участников одного мероприятия	не менее 50 человек
Обращения к материалам	Суммарное число обращений к материалам сообщества за месяц	не менее 10 000
Тактический уровень (вовлечённость)		
Индекс потребительской лояльности участников	Разность долей участников, готовых и не готовых рекомендовать сообщество, по десятибалльной шкале	не менее 40
Оценка доверия к инструменту	Опрос участников о готовности выпускать или приобретать цифровые активы, по десятибалльной шкале	не менее 7,0
Коэффициент удержания	Число участников, сохраняющих активность свыше трёх месяцев, к общему числу привлечённых	не менее 50%
Материалы, создаваемые участниками	Число вопросов, замечаний и описаний собственного опыта, размещённых участниками за месяц	не менее 10 за месяц
Стратегический уровень (вклад в результаты организации)		
Доля участников, ставших клиентами	Число участников, начавших работу с платформой, к общему числу участников	не менее 10%

Показатель	Порядок расчёта	Целевое значение (12 месяцев)
Объём сделок участников сообщества	Суммарный объём сделок с цифровыми активами, совершённых участниками	не менее 50 млн руб.
Отдача от вложений в сообщество	Отношение разности доходов от клиентов сообщества и затрат на его развитие к затратам на его развитие	не менее 150%
Предложения по вопросам регулирования	Число предложений, доведённых до рассмотрения регулятором	не менее одного

Примечание. Целевые значения установлены при постановке целей проекта. Фактические значения определяются по мере накопления данных о работе сообщества.

Источник: составлено автором

В марте - сентябре 2026 года проведён первый замер фактических значений части показателей. Средством сбора послужило онлайн-анкетирование участников сообщества; получено 30 ответов от представителей всех четырёх категорий участников - инвесторов, отраслевых специалистов, представителей организаций-эмитентов и технологических партнёров. Состав вопросов и распределение ответов приведены в Приложении Н.

Замер проведён на стадии становления сообщества: 53,3 % опрошенных участвуют в нём менее месяца, ещё 26,7 % - от одного до трёх месяцев. Полученные значения характеризуют исходное состояние взаимодействия, от которого отсчитывается последующее изменение, и не являются оценкой результативности принятых решений. Из полученных значений следует три обстоятельства.

Первое. Материалы сообщества признаются полезными: 80,0 % оценок приходится на две верхние ступени пятибалльной шкалы при среднем значении 4,27. Образовательная задача, поставленная на этапе исследования, решается.

Второе. Взаимодействие носит горизонтальный характер. За месяц, предшествовавший опросу, 73,3 % участников обращались к другим участникам с вопросами или отвечали на их вопросы, причём 40,0 % делали

это неоднократно. Наиболее полезным направлением участники называют опыт других участников рынка (46,7 %), а не разъяснения организатора (36,7 %). Это отвечает замыслу: организатор создаёт условия взаимодействия, содержание же создаётся самими участниками.

Третье. Лояльность участников остаётся на исходном уровне. Индекс потребительской лояльности составляет −3,3 при целевом значении не менее 40: доля не готовых рекомендовать сообщество коллегам (36,7 %) незначительно превышает долю готовых (33,3 %). Расхождение с целевым значением объясняется сроком участия - рекомендовать сообщество готов тот, кто получил от участия определённый результат, тогда как более половины опрошенных состоят в нём менее месяца. Об этом же говорит соотношение двух ответов: продолжать участие намерены 76,7 % опрошенных, а рекомендовать его - 33,3 %. Участники сохраняют интерес к сообществу, но пока не считают возможным ручаться за него перед коллегами.

Ответы на открытый вопрос указывают направление дальнейшей работы: преобладают предложения о повышении активности самих участников, о проведении встреч и прямых эфиров, о разборе практических случаев. Все они относятся к третьему этапу модели - интеграции, что соответствует состоянию сообщества на момент замера.

Проведённый замер задаёт исходные значения для последующих измерений. Повторный опрос по той же анкете предусмотрен по истечении года работы сообщества, что позволит определить изменение показателей и соотнести его с целевыми значениями, приведёнными в табл. 24.

Применение адаптивно-интеграционной концепции к формированию ЦФА-сообщества направлено на достижение следующих результатов:

- на уровне банка формирование устойчивого канала привлечения клиентов для ЦФА-платформы со стоимостью привлечения клиента ниже традиционных каналов; укрепление позиции банка как центра компетенций по цифровым финансовым активам; получение качественной обратной связи для

развития продуктов; формирование круга клиентов с длительным сроком отношений.

- На уровне рынка - повышение уровня финансовой грамотности участников рынка в области ЦФА; снижение репутационных и информационных барьеров принятия нового инструмента; формирование консолидированной позиции бизнеса для диалога с регулятором; ускорение развития рынка ЦФА в России.

- На уровне методологии - проверка применимости адаптивно-интеграционной концепции на практическом материале; уточнение содержания этапов модели «4И» применительно к финансовой отрасли; подготовка рекомендаций по созданию профессиональных сообществ в финансовом секторе.

Развитие сообщества предполагается последовательным. На начальном этапе работа строится с преобладанием управляющего воздействия организатора: модерация обсуждений, централизованная подготовка материалов, предоставление участникам сведений о продукте. Далее предусматривается переход к обсуждениям с участием приглашённых специалистов и созданию общедоступного свода разъяснений по вопросам обращения цифровых активов, что превращает участников из получателей сведений в их создателей. На следующем этапе предполагается вовлечение участников в подготовку обучающих материалов и проверку предлагаемых решений, что связывает сообщество с подразделениями организации. Долгосрочной задачей выступает переход к самостоятельной активности участников, обеспечивающей организации преимущества при работе на зарубежных рынках.

Развивая сообщество в сфере ЦФА, банк получает возможность формировать экосистему для международных расчётов, затруднённых действиями недружественных государств. Комьюнити-менеджмент выступает здесь инструментом решения нескольких взаимосвязанных задач: просветительской (разъяснение механизмов использования ЦФА в

трансграничных расчётах), интеграционной (объединение на единой площадке российских экспортёров, зарубежных контрагентов и операторов информационных систем) и нормотворческой (консолидация позиции участников рынка для диалога с регулятором по совершенствованию законодательства о ЦФА в международных расчётах). Данное направление особенно актуально в контексте планируемого создания международной платёжной системы BRICS Bridge, цели которой во многом совпадают с вектором развития российских ЦФА.

При этом ориентация на международные показатели (опыт крипто-сообществ, финтех-центры) и задачи содействия трансграничным расчётам в ЦФА позволяют использовать лучшие практики, адаптируя их к местным условиям и задачам интернационализации деятельности. Сообщество ЦФА по своей природе выходит за рамки корпоративного - оно постепенно приобретает черты отраслевой площадки, которая может содействовать развитию международного экономического сотрудничества с дружественными странами.

Тенденция к построению сообществ вокруг финансовых продуктов и инвесторов выходит за пределы рынка ЦФА. В 2025 году ряд крупных российских эмитентов из индекса Мосбиржи - в том числе Сбербанк и «Т-Технологии» - запустили собственные клубы акционеров, то есть программы лояльности и вовлечения для держателей своих бумаг. Первопроходцем подобных программ в России ещё в 2016 году стал ВТБ, а в 2024 году клуб акционеров после IPO создал «Делимобиль» [42]. Подобная практика давно распространена за рубежом. По данным отраслевых обозревателей, в Японии около 40 % биржевых компаний в том или ином виде предоставляют акционерам привилегии, причём первые такие программы возникли ещё на рубеже XIX–XX веков.

Таким образом, инициативы построения сообществ вокруг финансовых систем опираются на международный опыт и нацелены на укрепление розничной базы инвесторов и устойчивости капитала. Комьюнити-

менеджмент постепенно становится самостоятельным инструментом стратегии российских компаний и их выхода в международный контекст.

Опыт формирования сообщества участников рынка цифровых финансовых активов в банке показывает применимость адаптивно-интеграционной концепции. Сообщество одновременно решает образовательные, маркетинговые, социальные и связанные с развитием регулирования задачи. Специфика российского финансового рынка - сильная роль регулятора, культурные особенности деловой коммуникации, санкционные ограничения - делает адаптивно-интеграционную концепцию не просто уместной, а необходимой основой для построения подобного сообщества.

Порядок оценки результативности применения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций предлагается осуществлять в пять этапов, представленных на рис. 16. Этапы охватывают диагностику состояния, планирование, применение принятых решений, наблюдение за изменениями и формирование объединения сообществ. Особенность предлагаемого порядка состоит в том, что на каждом этапе предусмотрен учёт условий целевых рынков - культурных, правовых и технологических. Порядок включает пять последовательных шагов.

Модель «4И» задаёт четыре этапа управленческого цикла, однако для практического применения каждый из них требует детализации до конкретных действий. Опыт формирования сообщества участников рынка цифровых финансовых активов показал, какие действия входят в состав этапов и в каких точках требуется решение о продолжении или возврате к предыдущему этапу: после диагностики - решение о необходимости доработки процессов, после определения целевых значений - их согласование, после пробного применения на одном рынке - решение о распространении на другие. На этом основании этапы модели развёрнуты в последовательность действий, приведённую на рисунке 17.

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:** • CMX Academy • курсы ВШЭ • Нетология

▼

ШАГ 2	ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА	
Оценка резервов: • индекс геогр. диверсификации, кросс-культ. взаимодействия • коэфф. культурной адаптации	**Представители:** • локальные амбассадоры • внешние эксперты	**Субъекты:** • Специалист по комьюнити-менеджменту • Продакт менеджер

▼

ШАГ 3	ВНЕДРЕНИЕ 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 • бенчмаркинг

▼

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

▼

ШАГ 5	ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ КМ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ				
Внутренняя: • Маркетинг • Продукт • Поддержка, HR	**Результаты:** • рост результативности • целевой индекс • сетевые эффекты	**Принципы:** • культ. адаптация • технол. локализация • интеграция с бизнесом	**Внешняя:** • Амбассадоры • Партнёры • Медиа, Сообщества	**Цикличность:** • совершенствование • масштабирование • тиражирование	**Субъекты:** • CEO, CMO • амбассадоры

Рисунок 16 – Порядок применения комьюнити-менеджмента (КМ) в международном бизнесе российских организаций

Источник: составлено автором

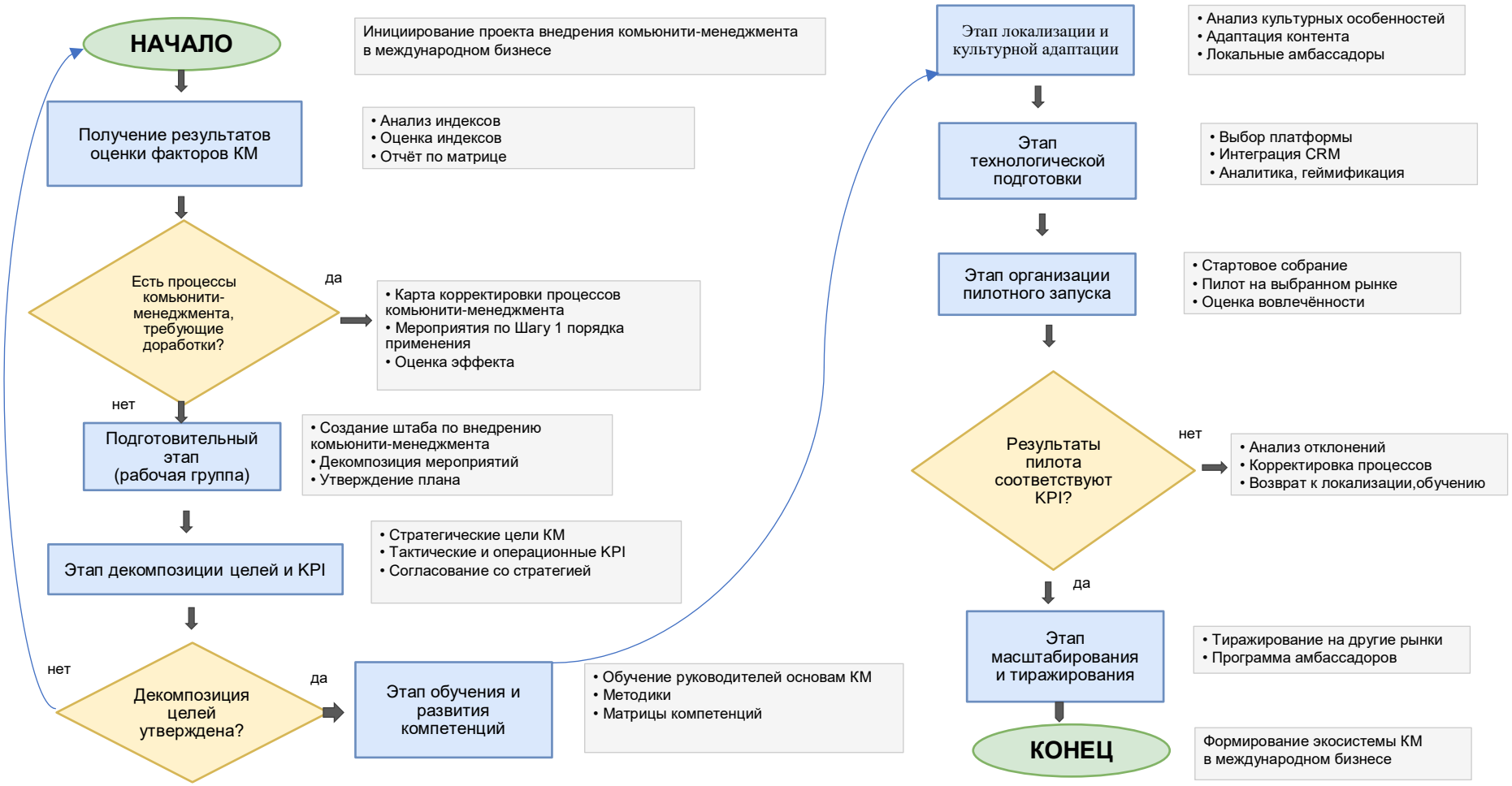


Рисунок 17 – Алгоритм применения модели «4И» в международном бизнесе российских организаций

Источник: составлено автор

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. Алгоритм включает одиннадцать шагов, распределённых по четырём этапам модели, и содержит три точки принятия решений с возможностью возврата к предыдущим шагам.

1. Начало работы и определение исходного состояния. Подводятся итоги оценки состояния сообщества по системе показателей, изложенной в п. 1.3 в следующие сроки: оперативные показатели за период от трёх до шести месяцев, тактические - от шести до двенадцати, показатели международной результативности - от двенадцати до двадцати четырёх месяцев. По результатам составляется заключение по форме матрицы результативности, служащее основанием для последующих решений.

2. Решение о необходимости доработки. По итогам оценки устанавливается, требуют ли доработки сложившиеся процессы работы с сообществом. При выявлении таких процессов составляется перечень изменений, закрепляются ответственные, проводятся необходимые действия и оценивается их результат. При отсутствии потребности в изменениях осуществляется переход к следующему шагу.

3. Подготовительный этап. Создаётся рабочая группа, проводится её первое совещание, разрабатывается и утверждается перечень мероприятий по распространению практик работы с сообществом на рынки присутствия.

4. Определение целей и целевых значений показателей. Устанавливаются цели работы с сообществом по уровням управления, определяются целевые значения показателей тактического и оперативного уровней, распределяются зоны ответственности между субъектами управления, обеспечивается согласование целей со стратегией выхода организации на зарубежные рынки.

5. Решение об утверждении целей и целевых значений. Установленные цели и значения проходят согласование. При отклонении осуществляется

возврат к предыдущему шагу для доработки, при утверждении - переход к следующему.

6. Подготовка специалистов. Проводится обучение руководителей подразделений и участников рабочей группы основам управления сообществом, определяются требования к компетенциям специалистов, уточняется план их развития с учётом условий рынков присутствия.

7. Приспособление к условиям рынков присутствия. Изучаются правовые требования, деловые обычаи и особенности общения на целевых рынках, приводятся в соответствие с ними материалы и формы взаимодействия, подбираются и обучаются локальные лидеры направлений, обеспечивается работа на языках рынков присутствия.

8. Подготовка технических средств. Выбирается и настраивается платформа взаимодействия, обеспечивается её связь с системами учёта клиентов организации, настраиваются средства сбора и представления данных по показателям результативности, внедряются средства поощрения активности участников, проводится проверка работоспособности технических решений.

9. Пробное применение. Проводится совещание по началу работы, формируется база сведений об участниках и материалах, работа с сообществом начинается на одном выбранном рынке, оценивается вовлечённость участников, собираются их предложения по улучшению работы.

10. Решение по итогам пробного применения. Полученные значения сопоставляются с целевыми. При несоответствии выясняются причины отклонений, вносятся изменения в процессы и применяемые средства, осуществляется возврат к шагу приспособления к условиям рынка или подготовки технических средств. При соответствии - переход к завершающему шагу.

11. Распространение на другие рынки. Сложившийся порядок работы переносится на остальные рынки присутствия, формируется круг локальных

лидеров направлений, устанавливается постоянное наблюдение за показателями, сообщество встраивается в процессы организации.

Алгоритм обеспечивает итеративность процесса внедрения благодаря наличию точек принятия решений и обратных связей, что позволяет своевременно корректировать курс и адаптировать подход под специфику организации и целевых рынков.

Шаги алгоритма соотносятся с этапами модели «4И»: первый и второй относятся к исследованию, с третьего по восьмой - к формированию инфраструктуры, девятый и десятый - к интеграции, одиннадцатый - к итерации. Приспособление к условиям рынка присутствия проходит через все этапы: на каждом предусмотрена проверка принимаемых решений на соответствие правовым, экономическим и социокультурным условиям целевого рынка, что отвечает принципу глобальной адаптивности. Принцип измеримой ценности реализуется на четвёртом и десятом шагах через установление целевых значений и сопоставление с ними полученных результатов, принцип интеграции в управленческий контур - на одиннадцатом шаге, принцип многостороннего учёта интересов - на седьмом и девятом через привлечение локальных участников и сбор их предложений.

Предложенный алгоритм является не просто последовательностью шагов, а комплексным инструментом, воплощающим адаптивно-интеграционную концепцию в практику международного комьюнити-менеджмента.

3.2. Организация взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённых структурах российского бизнеса

Географическая рассредоточенность и различия во времени серьёзно затрудняют классические коммуникации в бизнес-структурах с удалёнными подразделениями. Командам приходится взаимодействовать через расстояния, часовые пояса и культурные барьеры, что усложняет

координацию. Сотрудникам зачастую приходится работать с людьми, которых они никогда не встречали лично, пытаясь наладить работу, когда одни участники заканчивают рабочий день, а другие только начинают. При этом традиционные средства связи (электронная почта, телефонные совещания по расписанию) не обеспечивают оперативности и вовлечённости. Утрачивается ощущение «присутствия» - удалённые сотрудники не чувствуют себя полноценными участниками происходящего.

В итоге фиксируется низкий уровень вовлечённости удалённых сотрудников, чувствующих себя изолированными, замедляется обмен информацией (эффекта «глухого телефона» при передаче задач). Отсутствие живого присутствия и неформального общения мешает установлению доверия в коллективе. Всё это ведёт к тому, что решения принимаются медленнее, а распределённые подразделения ощущают себя оторванными от головного офиса, что негативно сказывается на единстве корпоративной культуры.

Для преодоления указанных проблем предлагается использование системы взаимодействия, основанной на адаптивно-интеграционной концепции, реализованной в федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий. По состоянию на август 2026 года сеть объединяет восемь студий растяжки и функционального тренинга, две из которых расположены за пределами Российской Федерации, планируется открытие новых студий. Выбор данной организации в качестве 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.

Вследствие того, что бизнес-модель сети основана на франчайзинге, под общим брендом, помимо собственных студий, существуют партнёрские студии, что порождает распределённую структуру управления (головной офис, региональные команды, зарубежные партнёры). До создания системы взаимодействия организация сталкивалась с затруднениями, свойственными распределённому бизнесу. Управляющие студий работали обособленно,

обмен приёмами работы между городами был слабым, обратная связь от зарубежных партнёров поступала с задержкой.

Применяемая практика работы системы взаимодействия, предложенная автором, основывается на ряде исходных принципов, определяющих алгоритм управленческих воздействий по формированию сообщества участников: постоянное цифровое присутствие, доступный и обновляемый свод знаний и решений, самоорганизация и приспособление к условиям работы на зарубежных рынках. Рассмотрим каждый из принципов более детально с учётом практических решений, реализованных в компании.

Постоянное цифровое присутствие. Участники команды должны ощущать себя «всегда на связи» друг с другом, несмотря на расстояния. Это достигается за счёт существования цифровых каналов для непрерывного общения – корпоративные мессенджеры, онлайн-форумы, видеоконференции – которые создают эффект совместного пространства. Постоянное цифровое присутствие нивелирует барьер часовых поясов и расстояний. Работа переходит в асинхронный формат, где обсуждения и принятие решений не привязаны жёстко к общему часовому окну, а могут вестись непрерывно. В рамках практической реализации данного принципа в конце 2025 года компания запустила корпоративную цифровую платформу. Созданы тематические сообщества: «Продажи и маркетинг», «Методисты по растяжке», «Международные партнёры» – 3 кластера по направлениям. Эти группы стали постоянно действующими форумами, где участники из разных городов и стран обмениваются идеями и вопросами.

Интеграция с мессенджерами позволила подключить уже существующие чаты студий к общей системе. Сообщения из локальных чатов дублируются в ленте корпоративной платформы, становясь видимыми для топ-менеджмента и смежных подразделений. Для синхронного взаимодействия применяется гибридный формат мероприятий. Еженедельные планёрки руководящего состава проводятся онлайн, ссылка и расписание хранятся в календаре платформы, а запись встречи автоматически

прикрепляется к событию – те, кто не смог присутствовать, просматривают видео в удобное время.

“Живой” архив знаний и решений. Создаётся динамичная база знаний, в которой фиксируются и хранятся все существенные коммуникации: записи созвонов и видеоконференций, текстовые обсуждения, принятые решения, идеи, рождающиеся в распределённых командах. Такой живой архив обеспечивает коллективную память организации. В отличие от статичных документов, он постоянно пополняется и легко доступен для поиска каждым участником (с учетом прав доступа).

Прозрачность данных становится нормой, информация о проектах, показателях, задачах открыта для участников (с учётом прав доступа). Как показывают практические наблюдения, единая система, агрегирующая данные из всех каналов взаимодействия, позволяет получить целостную картину активности участников и вовлечённости, чего нельзя достичь при разрозненном ручном учёте. Таким образом, живой архив знаний вкупе с прозрачностью данных укрепляет коллективное понимание целей и прогресса, вовлекая все распределённые структуры в единое информационное поле.

В результате тренеры из регионов и зарубежья имеют равный доступ к передовым наработкам сети. Прозрачность коммуникаций также возросла: объявления от центрального офиса (например, о новых протоколах безопасности или маркетинговых кампаниях) публикуются в единой новостной ленте, где их видят все сотрудники одновременно, в отличие от прежней практики пересылки писем по цепочке.

Самоорганизация участников. Взаимодействие строится не только по вертикали управления. Участники распределённых подразделений сами включаются в его организацию. Создаются условия для самоорганизации – формируются независимые от географических и организационных границ группы по интересам. Сотрудники с едиными задачами и интересами из разных филиалов формируются в виртуальные группы для обмена опытом и согласованного решения проблем. Появляются совместные проекты между

студиями из разных городов в форме обмена тренерскими стажировками и совместных маркетинговых акций. Очные встречи, которые раньше проходили преимущественно в московском офисе, теперь организуются в формате «цифровых мостов» между локациями.

Приспособление к условиям работы на зарубежных рынках. Порядок взаимодействия изменяется применительно к разнице часовых поясов, языку общения и принятым в стране присутствия деловым обычаям. При этом объём изменений зависит от конкретного рынка. Работа зарубежных студий сети ведётся преимущественно на русском языке, поскольку управляющие и тренеры им владеют, вследствие чего создание обособленных языковых каналов не потребовалось. Возможность автоматического перевода сообщений предусмотрена и применяется при подключении участников, не владеющих русским языком. Различие часовых поясов учитывается при назначении времени совещаний, а обсуждения ведутся с задержкой во времени, что не требует одновременного присутствия участников.

Единый порядок работы позволяет включать зарубежные подразделения и партнёров в общее цифровое пространство без создания для них обособленных правил. Новые участники подключаются на тех же основаниях независимо от места нахождения. Тем самым организация может расширять присутствие за пределами страны базирования, сохраняя согласованность работы подразделений. Зарубежные партнёры участвуют в общих начинаниях наравне с российскими подразделениями, вследствие чего складываются рабочие группы с участием представителей разных стран.

Перечисленные принципы дополняют друг друга. Постоянное цифровое присутствие создаёт условия для вовлечённости; свод знаний и открытость сведений поддерживают осведомлённость участников и доверие между ними; самоорганизация усиливает связи по горизонтали; приспособление к условиям рынков присутствия делает возможным включение зарубежных подразделений. В совокупности они образуют основу системы

взаимодействия, реализующей адаптивно-интеграционную концепцию применительно к управлению распределённой структурой.

Включение студий, расположенных за пределами страны базирования, в общую систему взаимодействия сопровождалось рядом затруднений, потребовавших отдельных решений.

Правовые требования к обработке данных. Размещение сведений об участниках из другой юрисдикции потребовало проверки соответствия требованиям законодательства страны присутствия о персональных данных. Решение состояло в разграничении хранимых сведений: данные, необходимые для работы сообщества, размещаются на общей платформе, сведения, подпадающие под требования о размещении внутри страны, остаются в распоряжении местного партнёра.

Вовлечение участников на новом рынке. В российских студиях подключение к общему пространству опиралось на сложившиеся связи между управляющими и тренерами. Участники знали друг друга по совместной работе и общим мероприятиям. У зарубежного подразделения такой основы не было - его команда не имела личных контактов с коллегами из других студий сети, вследствие чего участие в общих обсуждениях на первых порах ограничивалось получением сведений. Решение состояло в привлечении местной команды к обсуждению вопросов, где её опыт представлял ценность для остальных: особенностей работы с клиентами на своём рынке, применяемых способов удержания посетителей, местных условий продвижения. Обращение к участникам с вопросами, ответ на которые известен только им, обеспечило переход от наблюдения к участию.

Выбор платформы взаимодействия. Средства обмена сообщениями, привычные для российских подразделений, оказались менее распространены среди участников на зарубежном рынке, где сложились иные предпочтения. Использование российского решения в качестве обязательного затруднило бы вовлечение местной команды. Предлагаемая система отличается от порядка

взаимодействия, обычно складывающегося в распределённых структурах, по трём признакам.

Первый - направление движения сведений. В вертикальных схемах сведения передаются по цепочке подчинённости: от подразделения в головной офис и обратно, а обмен между подразделениями одного уровня происходит через посредство центра либо не происходит вовсе. В предлагаемой системе подразделения обращаются друг к другу напрямую: управляющий одной студии видит вопрос коллеги из другого города и отвечает на него, не привлекая головной офис. Роль центра при этом не упраздняется, но смещается с передачи сведений на установление правил и разрешение вопросов, требующих общего решения.

Второй - одновременность получения сведений. При рассылке по цепочке разные подразделения узнают об изменениях с разрывом в несколько дней, причём содержание сообщения искажается при пересказе. Размещение сообщений в общей ленте устраняет и разрыв во времени, и искажение. Все участники обращаются к одному и тому же тексту.

Третий - сохранение накопленного. В обычном порядке работы сведения о принятых решениях остаются в переписке отдельных сотрудников и утрачиваются при их уходе либо смене должности. Свод знаний сохраняет решения и обоснования к ним независимо от того, кто их принимал, вследствие чего новый участник получает доступ к опыту, накопленному до его прихода.

Совокупность перечисленных признаков обеспечивает непрерывность взаимодействия. Обмен не прерывается при отсутствии отдельных участников, не зависит от совпадения рабочих часов и не утрачивается при изменении состава подразделений. На рисунке 18 представлена схема устройства системы взаимодействия в распределённой структуре. В центре находится единая цифровая платформа, объединяющая несколько связанных между собой составляющих: внутреннюю сеть для сотрудников, встроенные

средства обмена сообщениями, средства сбора и представления данных об активности участников, а также хранилище.

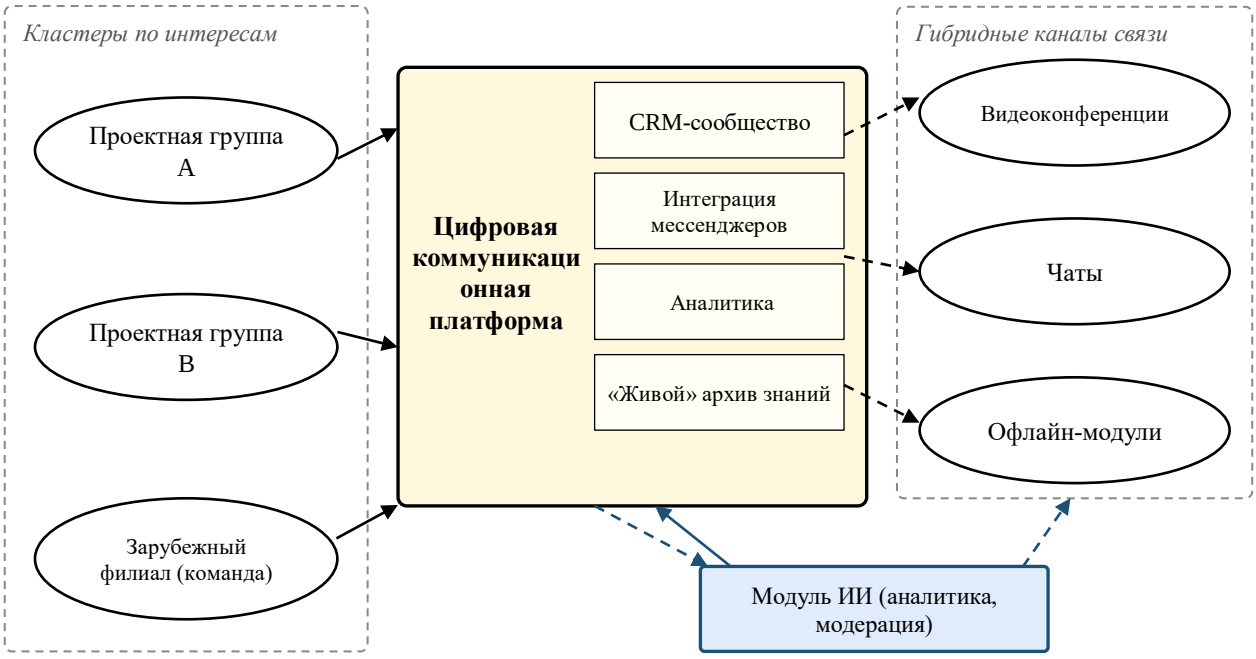


Рисунок 18 - Устройство системы взаимодействия в территориально-распределённой структуре

Составлено автором

Платформа разворачивается в облачном или гибридном режиме и доступна всем участникам. Вокруг платформы формируются кластеры пользователей по интересам и направлениям деятельности: например, проектные группы А и В, объединяющие сотрудников разных отделений, или команда иностранного филиала (левая часть схемы). Каждый такой кластер существует в виде онлайн-сообщества на платформе – со своими каналами общения, группами в мессенджере, библиотекой материалов. Но в то же время все кластеры связаны общей цифровой средой, что предотвращает информационную изоляцию отдельных групп.

Платформа связана с различными каналами взаимодействия, что позволяет сочетать одновременное и разновременное общение. В неё встроены средства видеосвязи для проведения совещаний, подключаемые к

записям календаря и обсуждениям на платформе. Подключены также действующие в организации чаты на основе распространённых мессенджеров.

Отдельную роль выполняют средства автоматической обработки сведений об активности участников. А.Л. Абаев и Е.Е. Кузьмина, рассматривая условия применения искусственного интеллекта в маркетинге, указывают, что настройка взаимодействия под конкретного участника вручную трудоёмка, а при значительном числе участников неосуществима, а автоматическая обработка позволяет подбирать характер общения на основании накопленных сведений о поведении [2]. Авторы отмечают при этом, что расширение применения таких средств требует установления правил и границ их использования.

В итоге сформировался стабильный порядок взаимодействия участников сообщества в территориально-распределённой структур., Сложилась система взаимодействия, в которой обработка ведётся по данным, накапливаемым в ходе общения, учитываются частота обращений, участие в обсуждениях, выполнение принятых договорённостей.

Совокупность принятых технических решений образует единую среду взаимодействия, в которой участники распределённых подразделений работают в общем пространстве независимо от места нахождения. Устройство системы допускает её расширение. При открытии новой студии или привлечении партнёра достаточно подключить их к платформе, после чего они получают доступ к обсуждениям и накопленным материалам. Тем самым обеспечивается техническая основа для реализации четырёх принципов, изложенных выше.

Создание общего цифрового пространства принесло организации измеримые результаты. Возросла вовлечённость работников: увеличилось участие в общих обсуждениях, появились предложения по улучшению работы, укрепилось ощущение принадлежности к единой сети. Ускорилось доведение сведений до подразделений и принятие решений. Время передачи существенных сообщений во все студии сократилось с нескольких дней до

нескольких часов. Участились взаимодействия между студиями разных городов. Появились совместные начинания, прежде почти не возникавшие, - обмен стажировками тренеров, совместные действия по продвижению.

Система облегчила работу с зарубежными подразделениями, партнёры включены в общее сообщество и участвуют в общих начинаниях, вследствие чего складываются рабочие группы с участием специалистов из России и зарубежных студий. Для подтверждения этих изменений были собраны статистические данные до и после внедрения системы за период 2022-2026 гг., представленные на рис. 19.

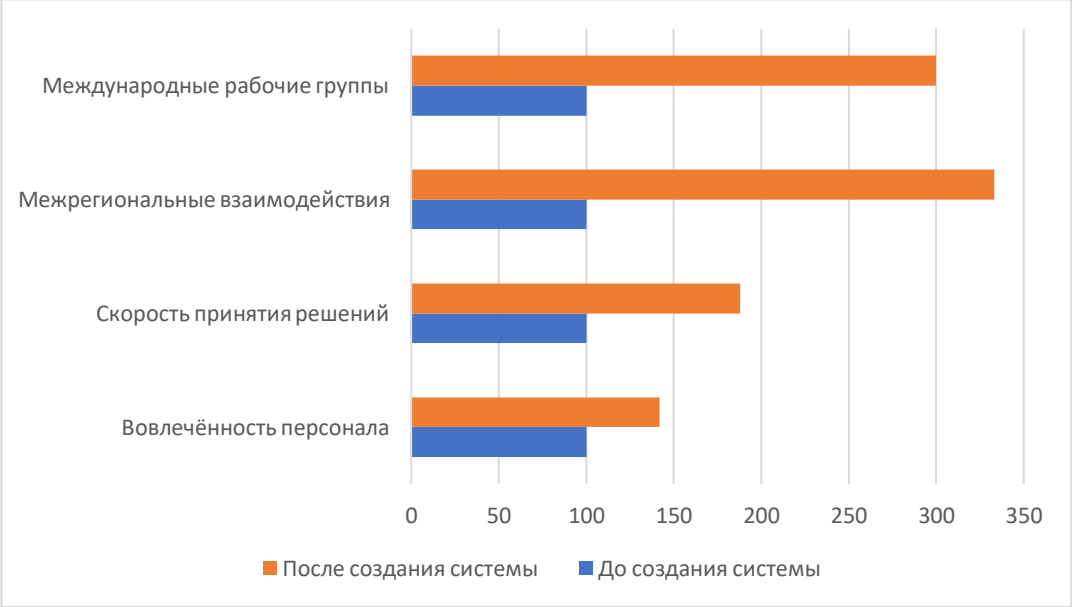


Рисунок 19 – Изменение показателей работы распределённой сети до и после создания системы взаимодействия (2022-2026 гг., в %)

Составлено автором по данным мониторинга корпоративной платформы фитнес-сети за 2022–2026 гг.

Отдельного внимания заслуживает появление рабочих групп с участием специалистов разных стран. До цифровой трансформации таких команд практически не было (1-2 неформальные группы), а спустя некоторое время после внедрения уже действовали 2 полноценные международные команды, в составе которых специалисты из России и зарубежных филиалов совместно

развивали новые направления бизнеса. Система взаимодействия устранила основные затруднения, свойственные распределённой структуре, и создала условия для развития связей между подразделениями.

Разработанная система опирается на адаптивно-интеграционную концепцию, и каждый её принцип получает выражение в принятых решениях. Постоянное цифровое присутствие и самоорганизация участников реализуют принцип многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон: участники не только получают сведения, но и сами определяют состав обсуждаемых вопросов, вносят предложения, создают материалы. Использование различных форм взаимодействия обеспечивает двусторонний обмен с быстрым получением отклика. Расширение состава применяемых форматов, включая игровые и немедийные, рассматривается в работе В.А. Евстафьева, А.Л. Абаева и М.А. Тюкова как направление развития современных коммуникаций, обеспечивающее переход от одностороннего обращения к участию аудитории [15].

Единая платформа со сводом знаний и открытостью сведений реализует принцип интеграции сообщества в управленческий контур. Разрозненные ранее группы объединены, накопленные материалы доступны подразделениям и применяются при принятии решений. Приспособление порядка работы к условиям стран присутствия и включение зарубежных партнёров в общее пространство отвечают принципу глобальной адаптивности. Сбор показателей активности и сопоставление значений до и после создания системы реализуют принцип измеримой ценности.

Создание системы соотносится с этапами модели «4И»: изучению условий работы распределённых подразделений и потребностей участников отвечает этап исследования; созданию платформы, правил участия и порядка модерации - этап формирования инфраструктуры; подключению подразделений к процессам организации и установлению обмена сведениями - этап интеграции; наблюдению за показателями и последующей доработке принятых решений - этап итерации.

Дальнейшее развитие системы предполагает переход от сопоставления значений до и после её создания к установлению связи между отдельными решениями и достигаемыми результатами. Такая оценка требует накопления данных за более продолжительный период и по большему числу подразделений, чем располагает сеть в настоящее время.

Порядок проведения оценки предполагает следующее. Зависимой переменной выступает уровень вовлечённости участников, измеряемый долей работников, участвующих в обсуждениях в течение месяца. В качестве независимых переменных принимаются показатели реализации каждого из четырёх принципов системы: обеспеченность цифровыми каналами взаимодействия, полнота свода знаний, доступность сведений о ходе работы, доля начинаний, выдвинутых самими участниками. Значения независимых переменных определяются по данным платформы за отчётный период.

Для установления связи между принципами, положенными в основу системы, и вовлечённостью участников проведён расчёт по данным работы платформы. В наблюдение включены тридцать участников, по которым доступны значения всех рассматриваемых величин, включая полученную опросным путём оценку достаточности сведений. По каждому участнику определены четыре величины, характеризующие реализацию принципов системы: число каналов взаимодействия, к которым он подключён; число обращений к своду знаний за месяц; оценка достаточности доступных сведений о работе сети по десятибалльной шкале; число обсуждений и предложений, начатых им самим. Вовлечённость измерена долей дней месяца, в которые участник совершал действия на платформе. Рассчитаны коэффициенты парной корреляции между каждой из перечисленных величин и вовлечённостью, а также сопоставлены средние значения вовлечённости по категориям участников.

Рассчитанные коэффициенты парной корреляции между показателями реализации принципов системы и вовлечённостью участников приведены в таблице 25.

Таблица 25 - 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

Рассчитано автором

Значимую связь с вовлечённостью обнаруживают два показателя: число каналов взаимодействия, доступных участнику, и частота обращений к своду знаний. Оценка достаточности сведений с вовлечённостью не связана: у двадцати четырёх участников из тридцати её значения лежат в промежутке от семи до десяти баллов независимо от их активности, вследствие чего показатель не различает состояния. Число начатых обсуждений связано с вовлечённостью положительно, однако связь не достигает уровня значимости.

Сопоставление вовлечённости по категориям участников показывает, чем это свойство определяется (табл. 26). Средние значения вовлечённости у сотрудников студий составляют от 0,70 до 0,79: у управляющих - 0,71, у тренеров - 0,70, у главных тренеров - 0,79. У партнёров-франчайзи среднее значение равно 0,32, то есть более чем вдвое ниже.

Внутри категорий разброс значителен: у тренеров значения вовлечённости изменяются от 0,32 до 0,92, у главных тренеров - от 0,48 до 0,99. Это означает, что вовлечённость определяется не должностью участника, а характером его участия в сообществе. Подтверждением служит сопоставление тренеров и управляющих студий: при близких средних значениях вовлечённости эти категории различаются по числу обращений к своду знаний, вследствие чего выявленная связь не сводится к различию в положении участников. Категория партнёров отличается от прочих не должностью как таковой, а тем, что её представители обращаются к своду

знаний реже всех остальных - от двух до восьми раз за месяц при значениях до сорока трёх у главных тренеров.

Таблица 26 - Вовлечённость участников по категориям

Категория участника	Число наблюдений	Средняя вовлечённость
Главные тренеры	6	0,79
Управляющие студий	3	0,71
Тренеры	13	0,70
Партнёры-франчайзи	8	0,32
Все участники	30	0,62

Источник: рассчитано автором

Полученный результат имеет практическое значение: наращивание числа каналов взаимодействия само по себе не повышает вовлечённость тех, для кого участие в сообществе не связано с ежедневной работой. Для сотрудников студий достаточно обеспечить доступность каналов и материалов, поскольку вовлечённость складывается по мере включения платформы в рабочий распорядок. Для партнёров требуются иные решения, дающие прямую пользу от обращения к сообществу: сведения, которые нельзя получить другим путём, обсуждение вопросов их деятельности с участием головного офиса, совместные с другими партнёрами начинания.

Ограничения расчёта состоят в следующем. Наблюдение охватывает тридцать участников за один отчётный период, что позволяет установить связь в целом, но не даёт возможности рассматривать категории по отдельности. В состав наблюдения вошли участники, ответившие на опрос, что может смещать оценку в сторону более вовлечённых. Изменение показателей во времени не учитывается. По мере открытия новых студий и накопления данных за несколько отчётных периодов расчёт подлежит повторению.

3.3. Оценка формирования международных экосистем комьюнити-менеджмента с участием российского бизнеса

Настоящий параграф посвящён анализу результатов деятельности экосистем комьюнити-менеджмента международных объединений сообществ с участием российских организаций на основе предложенной ранее методики. Оценены сообщество, объединяющее предпринимателей, ведущих деятельность на рынках пяти регионов мира, а также федеральная франчайзинговая сеть фитнес-студий. Проведена оценка объектов исследования по разработанным показателям и определены условия развития таких объединений в среднесрочной перспективе.

Сообщество предпринимателей образовалось как самостоятельная сеть в 2022 г. и не принадлежит какой-либо организации, что позволяет проверить применимость предложенных решений за пределами корпоративной среды, где управление сообществом опирается на служебное положение организатора. Выбор данного объекта обусловлен следующими обстоятельствами:

- участники ведут деятельность на рынках пяти регионов мира, что позволяет применить показатели международной результативности: географическую диверсификацию, кросс-культурное взаимодействие и языковую доступность;

- срок работы свыше трёх лет обеспечивает устойчивость значений показателей во времени и возможность проследить их изменение;

- в сообществе сложились устойчивые правила работы, что позволяет применять показатели в условиях действующего управленческого цикла;

- сообщество представляет собой пример международного объединения с участием российских предпринимателей, сложившегося без поддержки корпоративной структуры.

По сведениям, приведённым основателем сообщества, оно объединяет свыше 180 предпринимателей, распределённых по семи тематическим

направлениям. Работу обеспечивает команда организаторов численностью около десяти человек. Участники ведут деятельность на рынках Европы, США, Африки, Латинской Америки и Юго-Восточной Азии [18, 114]. Наряду с тематическими направлениями в сообществе действуют около тридцати местных объединений участников по городам присутствия. Сведения о них получены автором в ходе взаимодействия с сообществом.

Устройство сообщества сопоставимо с решениями, предусмотренными моделью «4И». Участники распределены по тематическим направлениям соответственно областям деятельности. Каждое направление имеет ведущего и собственную программу встреч при сохранении общей координации. Такое устройство отвечает разделению аудитории на группы, выполняемому на этапе исследования.

В сообществе действует свод материалов, включающий методические разработки, записи выступлений и указания для ведущих направлений. Он обеспечивает единообразие работы при расширении состава - новые ведущие знакомятся с принятым порядком по общим материалам - и одновременно удерживает участников, поскольку доступ к накопленному опыту сохраняется только при участии в сообществе.

Наблюдение за показателями активности позволяет обнаруживать снижение участия на раннем этапе и обращаться к участнику до того, как он прекратит участие. Это соответствует содержанию этапа итерации. Взаимодействие ведётся по нескольким каналам. Помимо обсуждений и встреч в сети распространяются рассылки, проводятся очные мероприятия в городах присутствия.

К обсуждениям привлекаются предприниматели, ведущие дело за рубежом, которые излагают опыт работы на своих рынках. Тем самым сообщество связывает российских предпринимателей с практикой других стран. Общение при этом ведётся преимущественно на русском языке и с учётом привычных для участников способов ведения дел, что сочетает доступность обсуждений с получением сведений о зарубежных рынках. Такое

сочетание отвечает принципу глобальной адаптивности. Сохраняется понятная участникам форма взаимодействия, а содержание обсуждений определяется условиями тех рынков, на которые они выходят.

Отнесение сообщества к уровню зрелости требует оговорки. Шкала, представленная в п. 2.1, разработана применительно к сообществам, создаваемым организациями, и опирается на признаки, связанные с положением функции в организационной структуре: обособленное подразделение, учёт сообщества в стратегии, расчёт отдачи от вложений. Для самостоятельных сетей эти признаки неприменимы, поскольку организации-учредителя не существует. В таких случаях уровень определяется по признакам, характеризующим само сообщество, таким, как наличие постоянной команды организаторов, документально закреплённых правил участия, порядка отбора участников, собственных средств наблюдения за активностью, а также устойчивостью состава во времени. По совокупности перечисленных признаков рассматриваемое сообщество соответствует интегрированному уровню шкалы.

Рассмотренный случай показывает, что решения, предусмотренные моделью «4И», применимы и вне корпоративной среды. Управление сообществом здесь не опирается ни на служебные полномочия, ни на принадлежность участников к одной организации. Удержание обеспечивается ценностью получаемого опыта, а согласованность работы - распределением направлений между ведущими при сохранении общих правил участия.

Устройство сообщества, первоначально сложившееся без обращения к предложенной концепции, обнаруживает черты, соответствующие её принципам: разделение участников по тематическим направлениям с сохранением общей координации, свод накопленных материалов, наблюдение за активностью участников, приспособление форм общения к привычкам аудитории при сохранении содержательной связи с зарубежными рынками. Совпадение получено независимо от настоящего исследования, поскольку сообщество действовало до его начала. Оно не подтверждает применимости

концепции, но показывает, что положенные в её основу принципы описывают механизмы, действующие в практике, а не выведены умозрительно.

Результаты оценки сообщества по показателям международной результативности приведены в таблице 27.

Таблица 27 - Показатели международной результативности сообщества предпринимателей

Показатель	Порядок расчёта	Значение	Целевое значение	Уровень
Индекс географической диверсификации (ИГД)	$1 - \Sigma(s_i)^2$, где s_i - доля участников, ведущих деятельность в i-м регионе	0,80	более 0,70	Высокий
Коэффициент культурной адаптации (ККА)	(Дм + Дф + Дв) / 3 - доли адаптированных материалов, форматов и времени проведения мероприятий	0,88	более 0,70	Эталонный
Индекс кросс-культурного взаимодействия (ИККВ)	Nмк / Nобщ - доля участников, взаимодействовавших с представителями других стран	0,97	более 0,70	Эталонный
Коэффициент локального лидерства (КЛЛ)	Nл / Np - число ведущих направлений и местных объединений на один регион присутствия	2,4	не менее 2,0	Высокий
Индекс языковой доступности (ИЯД)	$\Sigma(V_j \times W_j) / \Sigma W_j$ - доля материалов, доступных на языке рынка, с учётом его значимости	0,85	более 0,70	Высокий
Коэффициент соблюдения регуляторных требований (КСР)	Nc / Nт - доля выполненных требований к общему числу применимых	1,00	1,00	Эталонный
Среднее значение по долевым показателям	Среднее арифметическое ИГД, ККА, ИККВ, ИЯД и КСР	0,90	более 0,70	Эталонный

Примечание. Распределение участников между регионами присутствия принято равномерным: участники ведут деятельность одновременно на нескольких рынках и меняют место работы, вследствие чего отнесение каждого из них к одному региону условно.

Источник: рассчитано автором по данным сообщества за 2022-2025 гг.

Участие автора в отношении рассматриваемого сообщества состояло в оценке его состояния по разработанным показателям и подготовке рекомендаций по результатам оценки. Рекомендации, переданные организаторам, касались направлений, по которым значения показателей оказались ниже прочих: расширения состава материалов, доступных на языках рынков присутствия, и уточнения порядка учёта участия в тематических направлениях для наблюдения за вовлечённостью.

Оценка по разработанным показателям проведена также применительно к федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий, устройство системы взаимодействия в которой рассмотрено в п. 3.2. Ниже в табл. 28 приведены значения индекса качества взаимодействия и показателей международной результативности до и после создания системы.

Таблица 28 - Расчёт индекса качества взаимодействия в сообществе фитнес-сети до и после создания системы взаимодействия

Показатель	Способ измерения	Значение до	Значение после	Вес w_i	$w_i \times I_i$ до	$w_i \times I_i$ после
I_1 — активность участия	Доля активных участников за день к числу активных за месяц	0,15	0,32	0,155	0,023	0,050
I_2 — создание материалов участниками	Объём материалов, размещённых участниками, к целевому значению	0,20	0,55	0,124	0,025	0,068
I_3 — плотность связей	Доля установленных связей между участниками разных студий	0,25	0,58	0,085	0,021	0,049
I_4 — взаимность	Доля вопросов участников, получивших ответ внутри сообщества	0,35	0,72	0,155	0,054	0,112
I_5 — лояльность участников	Готовность участников рекомендовать сообщество, удержание, доля пришедших по рекомендации	0,45	0,68	0,155	0,070	0,105

I_6 — безопасность взаимодействия	Доля обсуждений с нейтральной и положительной тональностью	0,50	0,75	0,085	0,043	0,064
I_7 — участие в создании ценности	Доля предложений участников, доведённых до реализации	0,10	0,35	0,086	0,009	0,030
I_8 — вклад в результаты организации	Доля участников, применивших полученное в сообществе в работе студии	0,30	0,62	0,155	0,046	0,096
Индекс качества взаимодействия (ИКВС)	—	—	—	1,000	0,291	0,574

Источник: рассчитано автором на основе данных внутренней аналитики компании

Наибольший прирост в относительном выражении показали участие в создании ценности, создание материалов участниками и плотность связей. Доля предложений, доведённых до реализации, выросла с 0,10 до 0,35, то есть в 3,5 раза, объём материалов, размещаемых участниками, - с 0,20 до 0,55, доля установленных связей между участниками разных студий - с 0,25 до 0,58. Наибольший вклад в прирост индекса при этом дали показатели взаимности и вклада в результаты организации, поскольку их весовые коэффициенты выше. Наименьший прирост отмечен по лояльности и безопасности взаимодействия, значения которых были относительно высоки и до создания системы.

Помимо показателей качества взаимодействия, для сообществ организаций, действующих за пределами национального рынка, рассчитываются показатели международной результативности. Они характеризуют не состояние сообщества как такового, а его способность объединять участников, работающих в разных странах, и учитывать условия рынков присутствия. Значения этих показателей для сообщества фитнес-сети приведены в табл. 29.

Таблица 29 - Показатели международной результативности сообщества фитнес-сети

Показатель	Способ измерения	До	После	Целевое значение
Индекс географической диверсификации (ИГД)	$1 - \Sigma s_i^2$, где s_i — доля участников, работающих в i-й стране присутствия	0,00	0,11	более 0,70
Коэффициент культурной адаптации (ККА)	Доля приведённых в соответствие материалов, форматов взаимодействия и времени проведения мероприятий	0,15	0,55	более 0,70
Индекс кросс-культурного взаимодействия (ИККВ)	Доля участников, взаимодействовавших с коллегами из других стран	0,00	0,10	более 0,70
Коэффициент соблюдения регуляторных требований (КСР)	Доля выполненных требований законодательства стран присутствия к общему числу применимых	0,50	0,92	1,00
Среднее значение по долевым показателям	Среднее арифметическое ИГД, ККА, ИККВ и КСР	0,16	0,42	более 0,70
Индекс языковой доступности (ИЯД)	Доля материалов, доступных участникам на языке рынка присутствия	1,00	1,00	более 0,70
Коэффициент локального лидерства (КЛЛ)	Число ведущих направлений на одну страну присутствия	0,0	2,5	не менее 2,0

Источник: рассчитано автором

Среднее значение по долевым показателям международной результативности возросло с 0,16 до 0,42 при целевом ориентире выше 0,75, то есть достигнутое состояние составляет немногим более половины ориентира. Наибольший прирост получен по коэффициенту соблюдения регуляторных требований (с 0,50 до 0,92) и коэффициенту культурной адаптации (с 0,15 до 0,55): оба показателя характеризуют решения, принимаемые организацией и не требующие изменения поведения участников.

Показатели, зависящие от состава и действий участников, остаются на низком уровне: индекс географической диверсификации составляет 0,11, индекс кросс-культурного взаимодействия - 0,10. Это означает, что участники сообщества по-прежнему сосредоточены преимущественно на одном рынке, а взаимодействие между страновыми группами носит единичный характер. Коэффициент локального лидерства достиг 2,5 направления на страну

присутствия при ориентире не менее двух, что указывает на сформированный состав ведущих участников при неразвитых связях между страновыми группами.

Полученные значения указывают на состояние, свойственное начальному этапу выхода за пределы внутреннего рынка. Организационные условия для работы за рубежом созданы, однако само взаимодействие между странами ещё не до конца налажено. В качестве направления совершенствования дальнейшей работы рекомендуется более активное вовлечение участников зарубежных студий в общие обсуждения и совместные начинания, а не наращивание технических средств, доступность которых обеспечена.

Оба объекта оценены по одному набору показателей, что позволяет сопоставить их состояние. Сообщества различаются способом образования, составом участников и сроком работы за пределами внутреннего рынка, вследствие чего сопоставление показывает, как показатели ведут себя применительно к несхожим случаям. Результаты приведены в таблице 30.

Таблица 30 - Сравнительный анализ показателей двух сообществ

Показатель	Фитнес-сеть (до)	Фитнес-сеть (после)	Сообщество предпринимателей
Индекс географической диверсификации (ИГД)	0,00	0,11	0,80
Коэффициент культурной адаптации (ККА)	0,15	0,55	0,88
Индекс кросс-культурного взаимодействия (ИККВ)	0,00	0,10	0,97
Коэффициент соблюдения регуляторных требований (КСР)	0,50	0,92	1,00
Среднее по четырём долевым показателям	0,16	0,42	0,91
Индекс языковой доступности (ИЯД)	1,00	1,00	0,85
Коэффициент локального лидерства (КЛЛ)	0,0	2,5	2,4
Уровень зрелости комьюнити-менеджмента	Начальный	Формирующийся	Интегрированный

Примечание. Показатели по сообществу фитнес-сети рассчитаны за период с момента создания системы взаимодействия, по сообществу предпринимателей - за 2022–2025 гг.

Различие периодов отражает разный срок деятельности сообществ за пределами внутреннего рынка и учитывается при истолковании значений. Индекс языковой доступности и коэффициент локального лидерства в расчёт среднего значения не включены: первый не различает состояния сообщества фитнес-сети, второй выражается числом лиц, а не долей.

Источник: рассчитано автором; по сообществу предпринимателей - на основе сведений, предоставленных директором

Расхождение значений между двумя объектами показывает, что показатели чувствительны к различию в состоянии сообществ и не дают близких оценок для несхожих случаев. Сообщество предпринимателей, образовавшееся как международное объединение, достигло целевых значений по всем долевым показателям. Сообщество фитнес-сети, начавшее работу за рубежом с двух студий, находится на среднем уровне при критических значениях географической диверсификации и взаимодействия между странами.

Различие относится не ко всем показателям одинаково. По локальному представительству оба сообщества близки: 2,4 и 2,5 ведущих на страну присутствия. По соблюдению регуляторных требований разрыв невелик - 1,00 и 0,92. Расхождение сосредоточено в двух показателях: распределении участников по странам и наличии взаимодействия между ними. Именно они отличают сложившееся международное объединение от организации, только выходящей за пределы внутреннего рынка. Более низкое значение индекса языковой доступности у сообщества предпринимателей объясняется тем, что часть материалов создаётся самими участниками и не переводится.

В дальнейшем предполагается расширить расчёт показателей международной результативности на большее число сообществ, различающихся отраслью и способом образования. Соотношение значений по пяти долевым показателям международной результативности и среднему

значению для обоих сообществ представлено на рис. 20.

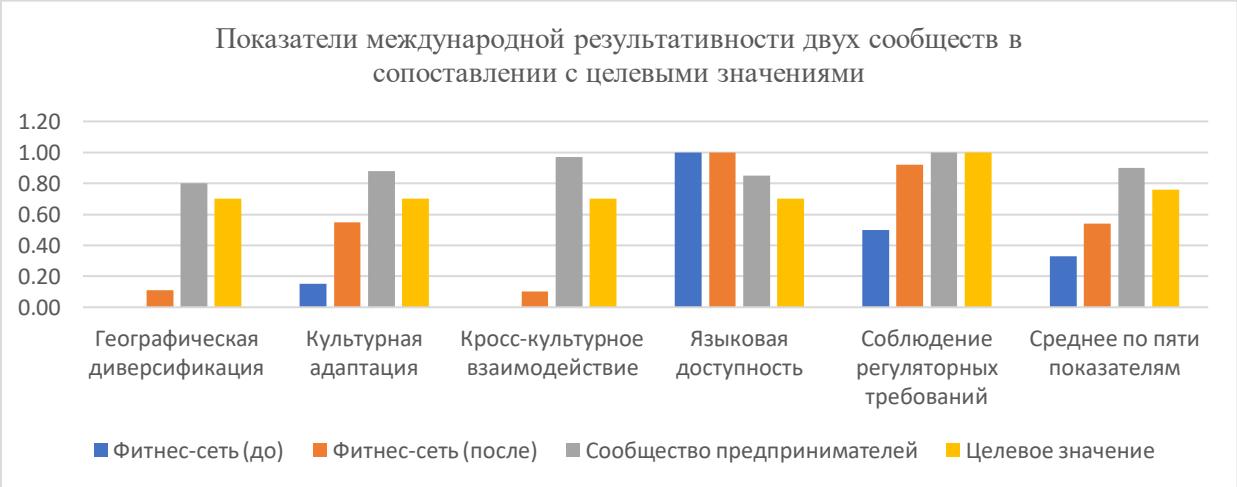


Рисунок 20 - Показатели международной результативности двух сообществ в сопоставлении с целевыми значениями».

Источник: составлено и рассчитано автором

Сообщество фитнес-сети показывает рост по всем показателям, кроме языковой доступности, сохраняющей предельное значение на обоих замерах. Сообщество предпринимателей находится вблизи целевых значений по большинству показателей. Наибольшее расхождение между объектами приходится на географическую диверсификацию и взаимодействие между странами.

Коэффициент локального лидерства в диаграмму не включён, поскольку измеряется числом лиц на страну присутствия, а не долей. Его значения по обоим сообществам близки и превышают целевой уровень: 2,5 у фитнес-сети и 2,4 у сообщества предпринимателей.

Работа с участниками из других стран отличается от работы с участниками внутреннего рынка по четырём обстоятельствам.

Во-первых, привлечение затрудняется не техническими препятствиями, а отсутствием сложившихся связей. Новый участник не знаком с остальными, вследствие чего переход от наблюдения к участию обеспечивается обращением к нему с вопросами об условиях работы на его рынке и требованиях местных контрагентов, ответ на которые известен только ему.

Во-вторых, взаимодействие требует приспособления в объёме, зависящем от рынка. При языковой общности достаточно учесть правовые требования и принятый порядок согласования решений; при её отсутствии добавляется ведение обсуждений на языке участников.

В-третьих, состав показателей оценки не меняется - изменяется истолкование значений. Одна и та же величина имеет неодинаковое содержание на рынках с разными условиями, вследствие чего целевые значения устанавливаются раздельно.

В-четвёртых, выгоды от привлечения состоят в получении сведений о рынке, недоступных из внешних источников, накоплении репутации там, где у организации нет истории присутствия, доступе к местным деловым связям и сокращении издержек выхода. Существенно, что эти выгоды возникают не от самого присутствия зарубежных участников, а от их вовлечения в обмен. При обособленности страновых групп ни одна из них не реализуется, что и наблюдается в сообществе фитнес-сети на нынешней стадии. Сходные выводы получены Н.М. Фоменко и Р.Д. Хамидуллиным при изучении международной распределённой организации, действующей в странах Европы, Средней Азии, Ближнего и Среднего Востока. Координацию её подразделений затрудняют географическая удалённость, различия правовых режимов, социокультурные и языковые барьеры, а также недостаток кадров нужной квалификации [66]. Устойчивые горизонтальные связи между филиалами позволили наладить оперативный обмен опытом и лучшими практиками, гибкое перераспределение ресурсов и коллективное обсуждение решений [66]. Тем самым отдача от распределённости возникает там, где между подразделениями разных стран налажен прямой обмен, что согласуется с результатами расчёта по рассмотренным сообществам.

Рассмотренные случаи относятся к организациям, находящимся на разных стадиях выхода за пределы внутреннего рынка. Дальнейшее развитие международных объединений сообществ с участием российских организаций зависит как от решений самих организаций, так и от обстоятельств, на которые

они не влияют. Ниже рассмотрены возможные направления такого развития с разграничением этих двух групп обстоятельств.

Направления развития определены по результатам экспертного опроса в сочетании со сценарным планированием. В опросе участвовали специалисты, представляющие области деятельности, охваченные исследованием: финансовый сектор, информационные технологии, производство, образование, сервисный бизнес и розничную торговлю. Опрос проводился дистанционно в марте - августе 2026 года по анкете, включающей утверждения для оценки по пятибалльной шкале, вопросы с выбором из перечня и открытые вопросы. Анкета приведена в Приложении М.

Направления развития выведены из ответов на вопросы раздела 4 анкеты. Участникам предлагалось назвать до трёх обстоятельств, наиболее препятствующих работе российских организаций с сообществами на зарубежных рынках, и до трёх обстоятельств, этому способствующих, после чего отнести перечисленные обстоятельства к зависящим от решений организации либо определяемым внешними условиями. Отдельный вопрос касался условий, при которых организации будут расширять работу с сообществами за пределами внутреннего рынка; формулировка вопроса исключала указание сроков, вследствие чего полученные ответы не содержат датированных оценок и не служат основанием для прогноза значений показателей.

В опросе, проведённом дистанционно, приняли участие пятнадцать специалистов, работающих в финансовом секторе, сфере информационных технологий, производстве, образовании, сервисном бизнесе и розничной торговле. Пять участников представляют организации, действующие на зарубежных рынках, трое - организации, планирующие выход за пределы внутреннего рынка, семеро - организации, работающие только на внутреннем рынке. Состав участников отражает состояние области: управление сообществами при работе за рубежом сложилось в российской практике недавно, вследствие чего число специалистов с таким опытом ограничено, а

суждения остальных участников опираются на опыт работы с сообществами на внутреннем рынке. При указанном числе участников и таком их составе результаты опроса позволяют выявить направления развития, но не дают оснований для количественных оценок вероятности их наступления, вследствие чего последние не приводятся.

Обстоятельства, названные участниками в качестве препятствующих, распределяются по трём группам. Наиболее часто указывались различия в законодательстве и регуляторные ограничения принимающих юрисдикций, включая требования к хранению и защите данных об участниках; языковые и культурные различия, в том числе различия в потребительском поведении; ограниченная доступность распространённых международных платформ и каналов взаимодействия. Отдельно отмечались недостаток знания местного рынка и отсутствие сложившихся связей с местными участниками.

Среди обстоятельств, способствующих такой работе, преобладает наличие местных партнёров и представителей - оно названо большинством участников. За ним следуют приведение содержания и форм взаимодействия в соответствие условиям рынка, наличие устойчивого спроса и заинтересованной местной аудитории, доступность цифровой основы для постоянного взаимодействия участников. Те же обстоятельства названы и в ответах на вопрос об условиях расширения работы за пределами внутреннего рынка: устойчивый спрос, понятный порядок правового регулирования, надёжные местные партнёры и возможность приспособления форм работы к языковым и культурным особенностям рынка. Отнесение обстоятельств к зависящим от решений организации либо определяемым внешними условиями приведено в табл. 31.

Большинство участников отнесло к решениям организации взаимодействие между участниками разных стран, распределение участников по странам присутствия и наличие местного представительства. Доступность платформ взаимодействия отнесена преимущественно к внешним условиям.

Таблица 31 - 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

Примечание: часть экспертов не отнесла обстоятельство ни к одной группе

Источник: составлено автором по результатам опроса

Мнения о соблюдении регуляторных требований разделились поровну: требования устанавливаются извне, однако их выполнение достигается решениями самой организации.

Существенно, что распределение участников по странам присутствия отнесено участниками опроса преимущественно к решениям организации, тогда как расчёт по рассмотренным объектам показывает зависимость соответствующего показателя от числа доступных рынков. Расхождение объясняется различием предметов суждения: выбор рынков, на которых организация создаёт сообщество, действительно принимается ею, однако состав доступных рынков определяется внешними обстоятельствами. Вследствие этого географическая диверсификация рассматривается далее, как показатель, значение которого ограничено внешними условиями при сохранении за организацией выбора в пределах доступного круга рынков.

Разграничение существенно потому, что при неблагоприятных внешних условиях управленческие решения не утрачивают значения: они определяют, какая часть имеющихся возможностей будет использована. На этом основании выделены три направления развития, различающиеся сочетанием внешних обстоятельств и управленческих решений (табл. 32).

Таблица 32 - Направления развития международных объединений сообществ с участием российских организаций

Признак	Работа в условиях ограниченного доступа	Постепенное расширение присутствия	Работа на широком круге рынков
Внешние обстоятельства (не зависят от организации)	Ограничен доступ к распространённым международным платформам; затруднены расчёты между странами; деловые связи сохраняются с ограниченным кругом государств	Доступна часть международных сервисов; деловые связи охватывают расширяющийся круг государств; ограничения носят частный характер	Доступ к международным платформам и расчётам восстановлен; выбор рынков не ограничен внешними условиями
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 организации и платформы, распространённые на конкретных рынках	Платформы, применяемые местной аудиторией каждого рынка	Платформы, применяемые местной аудиторией, включая международные сервисы
Управленческие решения (зависят от организации)	Углубление работы в пределах доступного круга рынков: формирование местного представительства, вовлечение участников в совместные начинания, накопление опыта работы в иной институциональной среде	Приспособление практик к условиям каждого нового рынка: подбор платформ, работа на языках рынков присутствия, привлечение местных ведущих направлений	Поддержание согласованности при большом числе рынков: формы работы, побуждающие к обмену опытом поверх страновых границ
Достижимые значения показателей	Географическая диверсификация невысока по внешним причинам; взаимодействие между странами и локальное лидерство достижимы в полной мере	Географическая диверсификация растёт по мере расширения присутствия; взаимодействие между странами складывается медленнее	Достижимы целевые значения по всем показателям; основная опасность — обособление страновых групп
Основная задача управления	Использование возможностей доступного круга рынков	Приспособление практик к различиям между рынками	Предупреждение обособления страновых групп

Источник: составлено автором

Направление первое - работа в условиях ограниченного доступа. Складывается при сохранении ограничений на использование распространённых международных платформ и затруднённости расчётов между странами. Присутствие сосредоточивается на рынках государств - членов ЕАЭС и стран, с которыми сохраняются устойчивые деловые связи. Организация опирается на собственные площадки взаимодействия и платформы, распространённые на конкретных рынках. Управленческие

решения направлены на углубление работы в пределах доступного круга рынков.

Направление второе - постепенное расширение присутствия. Складывается при сохранении доступа к части международных сервисов и наличии деловых связей с расширяющимся кругом стран. Присутствие распространяется на рынки Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки, где ограничения носят частный характер. Управленческие решения сосредоточены на приспособлении практик к условиям каждого нового рынка: подбор платформ, применяемых местной аудиторией, работа на языках рынков присутствия, привлечение местных ведущих направлений.

Направление третье - работа на широком круге рынков. Складывается при восстановлении доступа к международным платформам и расчётам, когда выбор рынков не ограничен внешними условиями. Управленческие решения смещаются от преодоления ограничений к поддержанию согласованности: при большом числе рынков возрастает опасность обособления страновых групп, каждая из которых начинает действовать самостоятельно.

Во всех трёх направлениях 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. Это согласуется с результатами опроса: приведение содержания и форм взаимодействия в соответствие условиям рынка названо среди способствующих обстоятельств участниками из всех представленных областей деятельности независимо от наличия у их организаций опыта работы за рубежом.

Опрос участников позволил выделить три изменения, ожидаемые в развитии международных объединений сообществ с участием российских организаций.

Складывание региональных объединений. Названные участниками условия расширения работы - наличие местных партнёров и понятного

порядка правового регулирования - складываются неодинаково по странам, вследствие чего международные сообщества российских организаций образуют группы по региональному признаку: государства - члены ЕАЭС вместе с рынками, где сохраняются устойчивые деловые связи; Ближний Восток и Северная Африка; Азиатско-Тихоокеанский регион. Работа с каждой такой группой требует собственных решений, поскольку различия внутри группы меньше, чем между группами.

Одновременное применение нескольких платформ. Ограниченная доступность распространённых международных платформ названа участниками среди основных препятствий, а доступность платформ отнесена большинством к внешним условиям. Вследствие этого сообщества перестают опираться на единственную платформу и распределяются по нескольким средствам взаимодействия, распространённым на разных рынках, при сохранении общего свода правил и материалов.

Преобладание объединений деловых партнёров и профессиональных объединений. При выборе типов сообществ, применимых при выходе на зарубежные рынки, участники чаще всего называли объединения деловых партнёров (одиннадцать человек) профессиональные объединения по отраслевому признаку (десять), реже - объединения потребителей продукта (девять) и самостоятельные сети, к которым организация присоединяется как участник (шесть). Внутрикорпоративные сообщества распределённых структур названы лишь двумя участниками, что согласуется с рассмотренным случаем фитнес-сети, где такое сообщество создавалось не для выхода на зарубежный рынок, а для согласования работы уже действующих подразделений.

Разработанная система показателей позволяет оценить состояние сообщества при работе на зарубежных рынках и проследить его изменение. Расчёт по двум объектам показал, что показатели различают несхожие случаи: у сообщества фитнес-сети индекс качества взаимодействия вырос с 0,291 до 0,574 после создания системы взаимодействия, тогда как показатели

международной результативности остаются на среднем уровне при критических значениях географической диверсификации и взаимодействия между странами. У сообщества предпринимателей среднее значение по долевым показателям составляет 0,91, что соответствует эталонному уровню шкалы.

Различие значений отражает действительное положение объектов. Первый находится на начальном этапе работы за пределами внутреннего рынка, второй образовался как международное объединение. Тем самым показатели указывают не только на достигнутое состояние, но и на направления дальнейшей работы, различные для каждого случая. Проведённое рассмотрение позволяет сформулировать рекомендации, различающиеся по этапам работы организации на зарубежных рынках.

До начала работы на новом рынке организации следует установить условия, определяющие допустимые формы взаимодействия. К ним относятся требования законодательства принимающей юрисдикции к обработке и хранению сведений об участниках, распространённость цифровых платформ среди целевой аудитории, принятые на рынке способы делового общения. Пренебрежение этой работой приводит к необходимости пересматривать уже принятые решения. Как показано в п. 3.2, разграничение хранимых сведений и подбор каналов взаимодействия потребовались уже после подключения зарубежного подразделения.

При построении присутствия целесообразно опираться на местных участников, а не на перенесение сложившегося порядка. Показатель локального лидерства у обоих рассмотренных объектов превышает целевой уровень, что указывает на достижимость такого решения даже при небольшом числе подразделений за рубежом. Опора на местных участников дополняется партнёрством с сообществами, уже действующими на рынке, наличие местных партнёров названо большинством участников опроса в числе обстоятельств, способствующих работе за рубежом. Совместные проекты сообщества с внешними партнёрами можно рассматривать как коллаборации,

то есть объединение двух или более брендов или людей для обмена аудиторией, взаимного продвижения или выпуска совместного продукта [44].

Отдельного внимания требует вовлечение новых участников. При выходе на рынок, где у организации нет сложившихся связей, участие местной команды поначалу ограничивается получением сведений. Переход к участию обеспечивается обращением к ней с вопросами, ответ на которые известен только ей: об особенностях работы с клиентами на своём рынке, применяемых способах удержания, местных условиях продвижения.

Для поддержания взаимодействия между странами требуются отдельные решения. Наличие общей платформы само по себе не приводит к обмену опытом поверх страновых границ: у фитнес-сети при полной доступности каналов взаимодействия контакты с коллегами из другой страны имели три участника из тридцати. Побуждают к такому обмену совместные начинания, требующие участия представителей разных стран, а также обсуждения, где опыт каждого рынка представляет ценность для остальных.

При оценке результатов необходимо различать показатели, находящиеся в распоряжении организации, и определяемые внешними условиями. Географическая диверсификация зависит от числа доступных рынков и при ограничениях доступа остаётся невысокой независимо от качества управления. Взаимодействие между странами, локальное представительство и приспособление форм работы к условиям рынка определяются решениями организации и достижимы при любом составе доступных рынков. Целевые значения следует устанавливать раздельно по этим двум группам.

Связь с социальными и образовательными начинаниями требует расширения за пределы внутреннего рынка. Как показано в п. 2.2, российские организации накопили опыт таких начинаний, однако он сосредоточен на внутреннем рынке. На рынках, где придаётся значение нефинансовым характеристикам деятельности, распространение подобных начинаний на страны присутствия - с приспособлением их содержания к местным условиям, - увеличивает приемлемость организации в качестве делового партнёра.

Проведённое в третьей главе исследование позволяет сформулировать следующие результаты. Модель «4И» применена при создании профессионального сообщества участников рынка цифровых финансовых активов, формируемого при системообразующем банке. Прослежено содержание первых двух этапов - изучения аудитории и институциональных условий рынка, а также формирования организационной и технической основы сообщества; по последующим этапам установлены целевые значения показателей. Показано, что каждый этап модели содержит сверку принимаемых решений с условиями рынка присутствия, чем модель и отличается от известных управленческих циклов, рассматривающих внешнюю среду как неизменный фон. На основании рассмотренного случая этапы модели развёрнуты в последовательность из одиннадцати шагов с тремя точками принятия решений, допускающими возврат к предыдущим шагам.

Разработана и реализована система взаимодействия в территориально-распределённой структуре на примере федеральной франчайзинговой сети фитнес-студий. Система построена на четырёх принципах: постоянном цифровом присутствии, доступном и пополняемом своде знаний, самоорганизации участников и приспособлении порядка работы к условиям рынков присутствия. Её отличие от вертикальных схем внутрикорпоративного обмена состоит в направлении движения сведений. Подразделения обращаются друг к другу напрямую. Сведения получаются всеми участниками одновременно и в полном объеме вследствие сохранности накопленных решений независимо от состава работников.

Установлено, что вовлечённость участников определяется характером их занятости в большей мере, чем обеспеченностью средствами взаимодействия. Расчёт по тридцати участникам показал значимую связь вовлечённости с числом доступных каналов (коэффициент корреляции 0,415) и с числом обращений к своду знаний (0,495). Вместе с тем сопоставление по категориям участников показало, что средняя вовлечённость сотрудников студий превышает вовлечённость партнёров-франчайзи более чем вдвое при

сопоставимых условиях доступа. Отсюда следует, что работа с различными категориями участников требует различных решений, а наращивание технических средств не повышает вовлечённость тех, для кого участие в сообществе не связано с повседневной работой.

Разработанные показатели применены к двум сообществам, различающимся способом образования и стадией работы за пределами внутреннего рынка. У сообщества фитнес-сети индекс качества взаимодействия вырос с 0,291 до 0,574, при этом среднее значение по долевым показателям международной результативности составляет 0,42 при критических значениях географической диверсификации и взаимодействия между странами. У сообщества предпринимателей, образовавшегося как международное объединение, среднее значение по долевым показателям составляет 0,91. Расхождение значений соответствует действительному положению объектов, что подтверждает чувствительность показателей к различию состояний.

Определены три направления развития международных объединений сообществ, различающиеся сочетанием внешних обстоятельств и управленческих решений. При ограниченном доступе к зарубежным рынкам часть показателей остаётся невысокой независимо от качества управления, тогда как взаимодействие между странами, локальное представительство и приспособление форм работы определяются решениями организации и достижимы при любом составе доступных рынков. На этом основании сформулированы рекомендации по работе на зарубежных рынках, охватывающие подготовку к выходу, построение присутствия, вовлечение новых участников, поддержание взаимодействия между странами, оценку результатов и распространение социальных и образовательных начинаний за пределы внутреннего рынка.

Заключение

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. Все поставленные задачи решены.

Уточнена сущность комьюнити-менеджмента: предложенное определение выводит его за пределы маркетинговой трактовки и позволяет описывать управление сообществом в терминах менеджмента. Выявлены закономерности эволюции комьюнити-менеджмента, из которых выведены требования к управленческой конструкции, и раскрыта система управления сообществом. Дана сравнительная характеристика российских моделей и разработана адаптивно-интеграционная концепция с реализующей её моделью «4И». Разработаны критерии, показатели и два индекса оценки. Обоснована система взаимодействия в территориально-распределённых структурах. Определены направления по развитию международных объединений сообществ.

Сопоставление полученных результатов между собой позволяет сформулировать выводы, выходящие за пределы отдельных задач.

Первый вывод касается места сообщества в управлении организацией. Управление сообществом становится управленческой деятельностью не тогда, когда для него выделяется подразделение или платформа, а тогда, когда сведения, получаемые от участников, доходят до тех, кто принимает решения, и организация следует обязательству корректировать процессы по этим сведениям. Именно двусторонность отличает управление сообществом от работы с аудиторией: в первом случае меняется и сообщество, и организация, во втором - только сообщество.

Второй вывод относится к переносу управленческих решений на зарубежные рынки. Рассмотрение сложившихся моделей показало, что все они

предполагают неизменность условий, в которых действует организация. Между тем, при выходе за пределы внутреннего рынка меняются не показатели, а сами основания принятия решений. То, что на одном рынке составляет достоинство - открытость обсуждений, скорость отклика, публичное признание заслуг участников, - на другом может препятствовать участию. Отсюда следует, что приспособление к условиям рынка не может быть разовым действием на входе. Оно образует постоянный контур, требующий возврата к изучению среды при каждом её изменении.

Третий вывод получен из расчётов по объектам исследования. Разрыв между сложившимся международным объединением и организацией, начинающей работу за рубежом, сосредоточен не в технической обеспеченности и не в наличии местного представительства - по этим признакам рассмотренные объекты сопоставимы. Расхождение приходится на взаимодействие между участниками разных стран: при полной доступности средств связи такие контакты имели три участника из тридцати. Наличие общей платформы само по себе не порождает обмена опытом поверх страновых границ, для этого требуются формы работы, при которых опыт каждого рынка представляет ценность для остальных.

Четвёртый вывод следует из расчёта связи между принципами системы взаимодействия и вовлечённостью участников. Вовлечённость определяется преимущественно характером занятости человека, а не числом доступных ему каналов. У сотрудников, для которых обращение к сообществу входит в рабочий распорядок, она более чем вдвое выше, чем у партнёров, ведущих собственное дело. Следствие для управления состоит в том, что наращивание технических средств не увеличивает участие тех, для кого сообщество не связано с повседневной работой, а требует иных решений - таких, которые дают участнику прямую пользу от обращения к сообществу.

Пятый вывод касается оценки результатов. Показатели, характеризующие работу сообщества на зарубежных рынках, неоднородны по своей 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.

Теоретическое значение исследования состоит во введении комьюнити-менеджмента в предметное поле теории менеджмента как элемента системы управления организацией. Предложенная трактовка дополняет теорию управления в части описания 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; разработанные показатели образуют измерительный аппарат, соотносящий состояние сообщества с результатами деятельности организации.

Практическое значение определяется возможностью применения разработанных решений при формировании и развитии сообществ в процессе выхода на зарубежные рынки. Решения применены в трёх организациях, различающихся отраслевой принадлежностью и характером сообществ, и показали способность различать состояния объектов, указывая на конкретные направления дальнейших действий.

Исследование имеет ограничения, определяющие пределы применимости полученных результатов. Число объектов составляет три, что позволяет судить о работоспособности предложенных инструментов, но не даёт оснований для выводов об их применимости в широком круге отраслевых и организационных условий. Расчёт связи между принципами системы взаимодействия и вовлечённостью выполнен по данным тридцати участников за один отчётный период, вследствие чего изменение показателей во времени не рассматривалось. Границы шкал истолкования приняты как исходные ориентиры и подлежат уточнению по мере накопления данных. Направления развития международных объединений определены качественно, без оценки

вероятности их наступления, поскольку круг специалистов с опытом управления сообществами в международном контексте в российской практике ограничен.

Дальнейшая работа может вестись по нескольким направлениям. Первое - применение разработанных показателей к большему числу сообществ, что позволит перейти от принятых по соглашению границ шкал к границам, установленным по фактическому распределению значений. Второе - накопление данных за несколько отчётных периодов, дающее возможность рассматривать изменение показателей во времени и связывать управленческие решения с последующими результатами. Третье - рассмотрение отраслевых особенностей управления сообществами. Настоящее исследование охватило финансовый сектор, сервисный бизнес и предпринимательские объединения, тогда как производственная сфера, здравоохранение и образование остались за его пределами.

Список литературы

1. Абаев, А.Л. Социально-коммуникационные процессы в региональном развитии: нереализованные возможности в миграционной политике: монография / А.Л. Абаев, Т.В. Боровикова, А.С. Кузавко. — М.: РГГУ, 2022. — 170 с.

2. Абаев, А.Л. Условия и предпосылки применения искусственного интеллекта в маркетинге / А.Л. Абаев, Е.Е. Кузьмина // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 3. — С. 127–129.

3. Андриянова, М.В. Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории / М.В. Андриянова, В.В. Кручинина // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 93–95.

4. Ассоциация русскоязычных комьюнити-менеджеров. Исследование русскоязычного рынка специалистов по комьюнити 2022–2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.a-rcm.ru/researches (дата обращения: 18.05.2026).

5. Ачкасова, В.А. Мобилизационный потенциал виртуального сетевого пространства / В.А. Ачкасова // Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС. – 2021. – Т. 17, № 3. – С. 246–258.

6. Байсаева, М. У. Практики построения комьюнити сообществ / М. У. Байсаева, Ф. В. Дзодзикова, М. И. Бибаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 1 (136). – С. 46–51.

7. Белова, Я. Community для людей: как создать сообщество, которое полюбят / Я. Белова. – М.: Бомбора, 2024. – 320 с.

8. Бурдьё, П. Формы капитала / П. Бурдьё // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 5. – С. 60–74.

9. Бурмистрова, И.В. «Выбираю нас»: о роли поддерживающих сообществ и горизонтальных связей во времена турбулентности / И.В. Бурмистрова // Материалы XXXIII ежегодной богословской конференции. – М.: ПСТГУ, 2023. – С. 88–89.

10. В национальном мессенджере Max уже более 80 миллионов пользователей [Электронный ресурс] // iXBT. – 2025. – URL: https://www.ixbt.com/news/2025/12/29/v-nacionalnom-messendzhere-max-uzhe-bolee-80-millionov-polzovatelej.html (дата обращения: 10.01.2026).

11. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. — 656 с.

12. Волонтерское движение #МЫВМЕСТЕ [Электронный ресурс]. – URL: https://мывместе.рф/ (дата обращения: 18.12.2025).

13. Дулясова, М.В. Стратегии и возможности цифрового маркетинга / М.В. Дулясова, А.А. Ефремов, И.П. Сироткина // Друкеровский вестник. — 2024. — № 3. — С. 130–137. DOI: 10.17213/2312-6469-2024-3-130-137.

14. Думова, Л.В. Анализ и разработка методики оценки эффективности систем КСО предприятий горно-металлургического комплекса / Л.В. Думова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4.

15. Евстафьев, В.А. Креатив в рекламе: учебник / В.А. Евстафьев, А.Л. Абаев, М.А. Тюков. — М.: Дашков и К, 2023. — 390 с.

16. Инновационный центр «Сколково» [Электронный ресурс]. – URL: https://sk.ru/ (дата обращения: 19.12.2024).

17. Итоги 2024 года на рынке фитнес-услуг России: динамика, регионы, тренды [Электронный ресурс] // Ассоциация профессионалов фитнеса (Fitness Pro). — 2025. — URL: https://fitness-pro.ru/biblioteka/itogi-2024-goda-na-rynke-fitnes-uslug-rossii-dinamika-regiony-trendy/ (дата обращения: 30.05.2026).

18. Как создать сообщество, которое не развалится через месяц: восемь приемов от основательницы R-Founders // Т—Бизнес Секреты: [сайт]. – 27.12.2023. – URL: https://secrets.tbank.ru/lichnyj-opyt/kak-sozdat-soobshchestvo/ (дата обращения: 11.03.2026).

19. Клейнер, Г.Б. Системная экономика как платформа развития современной экономической теории / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. — 2013. — № 6. — С. 4–28.

20. Кольцова, Д.И. Влияние комьюнити-менеджмента на интеграцию КСО / Д.И. Кольцова // Сб. науч. тр. I Всерос. науч.-практ. конф. – Мариуполь, 2025. – С. 98–101.

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

22. Кольцова, Д.И. Инструменты оценки качества взаимодействия участников в рамках управления сообществом / Д.И. Кольцова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 9. – С. 251–255.

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

24. Кольцова, Д.И. Концепция управления стоимостью фирмы в системе корпоративного управления / Д.И. Кольцова // Наука и искусство управления. – 2025. – № 1. – С. 114–128.

25. Кольцова, Д.И. Корпоративное управление портфелем ценных бумаг / Д.И. Кольцова, В.К. Спильниченко // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 417–421.

26. Кольцова, Д.И. Критерии и показатели оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента / Д.И. Кольцова // Наука и искусство управления. – 2025. – № 4. – С. 79–97.

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

28. Кольцова, Д.И. Российские модели комьюнити-менеджмента в контексте международного бизнеса / Д.И. Кольцова // Современные проблемы теории и практики права глазами молодых исследователей. – Улан-Удэ, 2025. – С. 36–39.

29. Кольцова, Д.И. Управление сообществами суверенной социальной экономики с учетом мирового опыта / Д.И. Кольцова, В.К. Спильниченко //

Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2026. - № 2 (254). – С.67 – 79.

30. Кольцова, Д.И. Цифровые финансовые активы в системе экономической безопасности / Д.И. Кольцова, В.К. Спильниченко // Финансовая безопасность организации в условиях экономической неопределенности и организационной миопии: монография / Н.Ю. Сопилко, Ю.Н. Катков, В.К. Спильниченко [и др.] / Под ред. Сопилко Н.Ю. – Москва: Научный консультант, 2025. – С. 118–126.

31. Комьюнити бренда: что это и зачем бизнесу его создавать [Электронный ресурс] // РБК Тренды. – 2023. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/6303a3399a7947c07f48f6bd (дата обращения: 08.05.2025).

32. Комьюнити-менеджмент: как понять, что бизнесу нужна работа с сообществом и чем комьюнити отличается от SMM? [Электронный ресурс] // Topface Media. – 2020. – URL: https://topfacemedia.com/blog/komyuniti-menedzhment-zachem-nuzhen-biznesu-i-chem-otlichaetsya-ot-smm (дата обращения: 08.05.2025).

33. Копылов И.А. Комьюнити-менеджмент в сфере государственного и муниципального управления: преимущества и недостатки / И.А. Копылов, В.А. Кручинина // Вестник науки. – 2023. – Т. 2, № 5 (62). – С. 332–339.

34. Кошечкина, В. VK Education подвела итоги года // Lenta.ru : [сайт]. – 17.12.2025. – URL: https://lenta.ru/news/2025/12/17/vk-education-podvela-itogi-goda/ (дата обращения: 11.09.2026).

35. Луняков, М.А. Современные стратегии управления сообществом / М.А. Луняков, З.Э. Тарханова, М.У. Байсаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – № 1, т. 2 (133). – С. 60–68.

36. Малинин И.И. Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити / И.И. Малинин, Д.А. Барташевич // Вопросы медиабизнеса. – 2024. – Т. 3, № 2. – С. 38–48.

37. Намиот, Д.Е. Архитектурные модели Web3 / Д.Е. Намиот, В.П. Куприяновский // International Journal of Open Information Technologies. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 84–95.

38. Никитин С.А. Актуальные тенденции продвижения стартап-проектов в 2024 году / С.А. Никитин // Современные исследования: созидательное развитие: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2024. – С. 15–20.

39. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31 (ч. 1). – Ст. 3451.

40. О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2020. – № 31 (ч. 1). – Ст. 5018.

41. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31 (ч. 1). – Ст. 3448.

42. Орлова, С. Акция с привилегией [Электронный ресурс] / С. Орлова // Банковское обозрение. — 2026. — 23 марта. — URL: https://bosfera.ru/bo/akciya-s-privilegiey (дата обращения: 30.05.2026).

43. Платонов, К.А. Онлайн-сообщества в исследованиях политической коммуникации / К.А. Платонов, Н.И. Легостаева // Вестник РУДН. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21, № 2. – С. 391–402.

44. Ползунова, Н.Н. Коллаборации как инновационный маркетинговый инструмент / Н.Н. Ползунова, Д.О. Рябова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 149–159.

45. Ползунова, Н.Н. Организационный и инновационный потенциал системного волонтерства / Н.Н. Ползунова, А.С. Туманова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 1. – С. 142–152.

46. Российское общество «Знание» [Электронный ресурс]. – URL: https://znanierussia.ru (дата обращения: 18.12.2024).

47. Рыков, Ю.Г. Виртуальное сообщество как социальное поле: неравенство и коммуникативный капитал / Ю.Г. Рыков // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2013. – Т. 16, № 4. – С. 44–60.

48. Рынок фитнес-услуг России 2024 [Электронный ресурс]: аналитическое исследование / FitnessData. – 2024. – URL: https://fitnessdata.ru/russia1 (дата обращения: 29.05.2026).

49. Саати, Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

50. СберМаркетинг. Комьюнити как инструмент маркетинга [Электронный ресурс] // Sostav.ru. – 2024. – URL: https://www.sostav.ru/blogs/262075/55970 (дата обращения: 08.05.2025).

51. Секерин, В.Д. Виды эффекта от реализации инноваций / В.Д. Секерин, А.Е. Горохова // Известия МГТУ «МАМИ». — 2013. — Т. 5. — № 1 (15). - С. 258-264.

52. Селезнева, А.В. Комьюнити-менеджмент. Формирование сообществ с учётом современных тенденций психологии участников сообществ в цифровом пространстве / А.В. Селезнева // Молодой ученый. – 2021. – № 52 (394). – С. 281–284.

53. Сергодеев, В.А. Коммуникативные практики в сетевых интернет-сообществах / В.А. Сергодеев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2013. – № 1 (113). – С. 122–127.

54. Сироткина, И.П. Инновационные технологии маркетинга: маркетинг влияния / И.П. Сироткина, Е.Е. Кузьмина, С.С. Голубев // Друкеровский вестник. — 2024. — № 4. — С. 78–86.

55. Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности: монография / под ред. А.Л. Абаева, Е.Е. Кузьминой. — М.: Дашков и К, 2024. — 242 с.

56. Сообщество партнеров 1С [Электронный ресурс]. – URL: https://partners.1c.ru/ (дата обращения: 20.12.2024).

57. Сообщество разработчиков VK Developers [Электронный ресурс]. – URL: https://vk.com/dev (дата обращения: 20.12.2024).

58. Сопилко, Н.Ю. Противоречивость глобализации и региональной интеграции в контексте интеграционных процессов ЕАЭС / Н.Ю. Сопилко, И.Ю. Еремина, О.Ю. Мясникова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2021. — № 3 (ч. 2). — С. 238–248.

59. Спильниченко, В.К. Теоретико-практический анализ российских цифровых финансовых активов / В.К. Спильниченко // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2023. — № 2. — С. 102–117.

60. Сталь, Д. Как будет развиваться комьюнити-менеджмент? 14 трендов в сообществах в будущем году [Электронный ресурс] // VC.ru. – 2022. – URL: https://vc.ru/marketing/561392-kak-budet-razvivatsya-komyuniti-menedzhment-14-trendov-v-soobshestvah-v-budushem-godu (дата обращения: 08.06.2025).

61. Т-Образование [Электронный ресурс] // Т-Банк. – URL: https://education.tbank.ru/ (дата обращения: 04.02.2026).

62. Т-Технологии. Операционные результаты за 2024 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tbank.ru/about/news/24012025-t-technologies-reports-operational-results-for-december-and-12-months-of-2024/ (дата обращения: 04.02.2026).

63. Титов, В. Комьюнити-менеджмент. Стратегия и тактика выращивания лояльных сообществ / В. Титов. – М.: АСТ, 2019.– 272 с.

64. Трифонов, И.В. Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компании / И.В. Трифонов // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 1-2 (67-68). – С. 198–207

65. Тян, Я.В. Комьюнити-менеджмент как модель лидерства / Я.В. Тян // Управленческие науки в современном мире: материалы IX Международной научно-практической конференции (Москва, 9–10 ноября 2021 г.). – СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2022. – С. 305–308.

66. Фоменко, Н.М. Управление международным распределенным предприятием в условиях ограниченных ресурсов / Н.М. Фоменко, Р.Д. Хамидуллин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2026. – № 2 (158). – С. 87–95.

67. Чернозуб, Д. Зачем бизнесу комьюнити-менеджер? [Электронный ресурс] // Британская высшая школа дизайна. – 2023. – URL: https://britishdesign.ru/about/blog/267751/ (дата обращения: 10.05.2025).

68. Ширинкина, Е.В. Методология формирования комьюнити образовательной экосистемы компании / Е.В. Ширинкина // Вестник МИРБИС. – 2022. – № 3 (31). – С. 67–73.

69. Яндекс Практикум [Электронный ресурс]. – URL: https://practicum.yandex.ru (дата обращения: 04.02.2026).

70. 2023 Gen Z and Millennial Survey [Электронный ресурс] / Deloitte. – 2023. – URL: https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/2023-gen-z-and-millenial-survey.html (дата обращения: 04.02.2026).

71. The 2024 CMX Community Industry Trends Report [Электронный ресурс] / CMX by Bevy. – 2024. – 64 p. – URL: https://www.cmxhub.com/reports/the-2024-cmx-community-industry-trends-report (дата обращения: 05.01.2025).

72. Bacon, J. The Art of Community: Building the New Age of Participation / J. Bacon. – 2nd ed. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2012. – 574 p.

73. Bertalanffy, L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications / L. von Bertalanffy. – New York: George Braziller, 1968. – 289 p.

74. Beyer, J.L. Expect Us: Online Communities and Political Mobilization / J.L. Beyer. – New York: Oxford University Press, 2014. – 192 p.

75. Blattberg, R.C. Database Marketing: Analyzing and Managing Customers / R.C. Blattberg, B.-D. Kim, S.A. Neslin. – New York: Springer, 2008. – 871 p.

76. Carroll, A.B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance / A.B. Carroll // Academy of Management Review. – 1979. – Vol. 4, No. 4. – P. 497–505.

77. Chen, L. Community Participation and Subjective Wellbeing: Mediating Roles of Basic Psychological Needs Among Chinese Retirees / L. Chen, Z. Zhang // Frontiers in Psychology. – 2021. – Vol. 12.

78. Coleman, J.S. Foundations of Social Theory / J.S. Coleman. – Cambridge: Harvard University Press, 1990. – 993 p.

79. Community at a Crossroads: The State of Community Management / The Community Roundtable. – 26.01.2026. – 41 p.

80. Community Growth at LEGO [Электронный ресурс] // Community Inc. – URL: https://community.inc/deep-dives/community-growth-lego (дата обращения: 04.02.2026).

81. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting // Official Journal of the European Union. – 2022. – L 322. – P. 15–80.

82. Edmondson, A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth / A.C. Edmondson. – Hoboken: Wiley, 2018. – 256 p.

83. Engagement Benchmark Score [Электронный ресурс] / Higher Logic. – URL: https://support.higherlogic.com/hc/en-us/articles/360045173772-Engagement-Benchmark-Score (дата обращения: 12.05.2026).

84. Esselink, B. A Practical Guide to Localization / B. Esselink. – Amsterdam: John Benjamins, 2000. – 488 p.

85. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.

86. Herfindahl, O.C. Concentration in the Steel Industry : PhD diss. / O.C. Herfindahl. – New York: Columbia University, 1950.

87. Hersey, P. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources / P. Hersey, K.H. Blanchard, D.E. Johnson. – 10th ed. – Boston: Pearson, 2013. – 352 p.

88. Hirschman, A.O. The Paternity of an Index / A.O. Hirschman // American Economic Review. – 1964. – Vol. 54, No. 5. – P. 761–762.

89. Hofstede, G. Culture's Consequences / G. Hofstede. – 2nd ed. – Thousand Oaks: Sage, 2001. – 596 p.

90. Huizenga, H. How customer communities improve retention - and lower churn // Circle: [сайт]. – 29.05.2025. – URL: https://circle.so/blog/customer-community (дата обращения: 29.06.2025).

91. Hwang, S. Why do people participate in small online communities? / S. Hwang, J. Foote // Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction. – 2021. – Vol. 5. № CSCW2. Art. 462. 25 p

92. Iriberri, A. A life-cycle perspective on online community success / A. Iriberri, G. Leroy // ACM Computing Surveys. – 2009. – Vol. 41, № 2. – P. 1–29.

93. Jones, C.M. Building Brand Communities / C.M. Jones, C.H. Vogl. – Oakland: Berrett-Koehler, 2020. – 240 p.

94. Kaplan, R.S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. – P. 71–79.

95. Katz, M.L. Systems Competition and Network Effects / M.L. Katz, C. Shapiro // Journal of Economic Perspectives. – 1994. – Vol. 8, № 2. – P. 93–115.

96. Kuhl, E. Good Things Come in Threes: The New ROI of Community // Gainsight Blog. – 2025. – URL: https://www.gainsight.com/blog/good-things-come-in-threes-the-new-roi-of-community/ (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.

97. Laroche, M. The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty /

Laroche M., Habibi M.R., Richard M.-O., Sankaranarayanan R. // Computers in Human Behavior. – 2012. – Vol. 28, № 5. – P. 1755–1767.

98. LEGO Ideas. How It Works – 2025. – URL: https://ideas.lego.com/how-it-works?tab=product-ideas (дата обращения: 01.11.2025). – Текст: электронный.

99. Limam, H. Web Community Management in the Digital Era: Review / H. Limam, A. Slaimi // Journal of Computer Information Systems. – 2026. – Vol. 66, № 1. – P. 151–165

100. Malhotra, A. Leading Virtual Teams / A. Malhotra, A. Majchrzak, B. Rosen // Academy of Management Perspectives. – 2007. – Vol. 21, № 1. – P. 60–70.

101. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – New York: Macmillan, 1933. – 194 p.

102. McAlexander, J. H. Building Brand Community / J. H. McAlexander, J. W. Schouten, H. F. Koenig // Journal of Marketing. – 2002. – Vol. 66, № 1. – P. 38–54.

103. McMillan, D.W. Sense of Community: A Definition and Theory / D.W. McMillan, D.M. Chavis // Journal of Community Psychology. – 1986. – Vol. 14, №. 1. – P. 6–23.

104. Metcalfe, R. Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet / R. Metcalfe // Computer. – 2013. – Vol. 46, No. 12. – P. 26–31.

105. Millington, R. Buzzing Communities: How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities / R. Millington. – FeverBee, 2012. – 291 p.

106. Millington R. The Indispensable Community: Why Some Brand Communities Thrive When Others Perish. – [S. l.]: FeverBee, 2018. – 204 p.

107. Muniz, A.M., Jr. Brand Community / A.M. Muniz Jr., T.C. O'Guinn // Journal of Consumer Research. – 2001. – Vol. 27, № 4. – P. 412–432.

108. Nielsen, J. The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities // Nielsen Norman Group: [сайт]. – 08.10.2006. – URL: https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/ (дата обращения: 11.09.2026).

109. Number of monthly active users of WeChat Mini Program in China from May 2022 to May 2025 // Statista: [сайт]. – 07.2025. – URL: https://www.statista.com/statistics/1228315/china-number-of-wechat-mini-program-monthly-active-users/ (дата обращения: 11.09.2026).

110. Owyang, J. Community Management Education (and Certs) a Sound Investment – Yet Experience Trumps All // Jeremiah Owyang: [сайт]. – 19.12.2011. – URL: https://web-strategist.com/blog/2011/12/19/community-management-education-a-sound-investment-yet-experience-trumps-all/ (дата обращения: 11.09.2026).

111. Porter, M.E. Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – Vol. 89, № 1–2. – P. 62–77.

112. Preece, J. Online Communities: Design, Theory, and Practice / J. Preece, D. Maloney-Krichmar // Journal of Computer-Mediated Communication. – 2005. – Vol. 10, № 4. – Art. JCMC10410.

113. Putnam, R.D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital / R.D. Putnam // Journal of Democracy. – 1995. – Vol. 6, № 1. – P. 65–78.

114. R-Founders: [сайт]. – URL: https://r-founders.com (дата обращения: 11.09.2026).

115. Reduce Customer Support Costs the Community Way / Higher Logic. – 2024. – URL: https://www.higherlogic.com/blog/reduce-support-costs-online-communities/ (дата обращения: 12.07.2026).

116. Reichheld, F.F. The One Number You Need to Grow / F.F. Reichheld // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81, № 12. – P. 46–54.

117. Rheingold, H. The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. Revised edition / H. Rheingold. – Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000. – 480 p.

118. Richardson, B. Get Together: How to Build a Community With Your People / B. Richardson, K. Huynh, K.E. Sotto. – San Francisco: Stripe Press, 2019. – 192 p.

119. Shapiro, C. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy / C. Shapiro, H.R. Varian. – Boston: Harvard Business School Press, 1999. – 352 p.

120. SPACES Model: The Framework for Defining Your Community's Business Value // CMX: – URL: https://www.cmxhub.com/blog/the-spaces-model (дата обращения: 11.09.2025).

121. Spinks, D. The Business of Belonging: How to Make Community your Competitive Advantage / D. Spinks. – Hoboken: Wiley, 2021. – 208 p.

122. Stack Overflow Developer Survey 2024 // Stack Overflow : [сайт]. – 2024. – URL: https://survey.stackoverflow.co/2024/ (дата обращения: 11.09.2026).

123. The State of Community Management 2023: Navigating a Changing Landscape / The Community Roundtable. – 2023. – 72 p.

124. Taylor, F.W. The Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – New York: Harper & Brothers, 1911. – 144 p.

125. Turner, L. The Rise of Community-As-A-Business Model and How to Make It Work // Maddyness UK: [сайт]. – 16.12.2024. – URL: https://www.maddyness.com/uk/2024/12/16/the-rise-of-community-as-a-business-model-and-how-to-make-it-work/ (дата обращения: 11.09.2026).

126. Vargo, S.L. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing / S.L. Vargo, R.F. Lusch // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68, № 1. – P. 1–17

127. Vargo, S.L. Service-Dominant Logic 2025 / S.L. Vargo, R.F. Lusch // International Journal of Research in Marketing. – 2017. – Vol. 34, № 1. – P. 46–67.

128. Wang, J. Research on the Impact of Customer Participation in Virtual Community on Service Innovation Performance - The Role of Knowledge Transfer / J. Wang // Frontiers in Psychology. – 2022. – Vol. 13. Art. 847713.

129. Wenger, E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity / E. Wenger. – Cambridge: Cambridge University Press, 1998. – 318 p.

130. WhatsApp Users by Country 2026 // World Population Review – 2026. – URL: https://worldpopulationreview.com/country-rankings/whatsapp-users-by-country (дата обращения: 11.09.2026).

131. Zuckerman, E. Digital Cosmopolitans: Why We Think the Internet Connects Us, Why It Doesn't, and How to Rewire It / E. Zuckerman. – New York: W.W. Norton, 2013. – 320 p.

Приложение А

Описание типов сообществ по каждому основанию

Каждая из представленных ветвей классификации имеет набор составляющих, определяющих ее содержание и имеющих собственные характеристики. По территориальному признаку сообщества в комьюнити-менеджменте можно разделить на:

- глобальные сообщества, которые ориентированы на международное участие во всех частях света и охватывают пользователей из разных стран. Как правило, используют английский язык, работают на международных платформах.

- Региональные сообщества - охватывают отдельные макрорегионы (например, СНГ, Центральная Азия, Европа и т.д.). Часто используют мультиязычные интерфейсы и фокусируются на транснациональных темах.

- Общегосударственные (национальные) - функционируют в рамках одной страны, объединяют участников по языковому, правовому и культурному признаку. Типичный пример – российские цифровые сообщества в ВКонтакте.

- Местные сообщества - работают в пределах конкретного города или муниципалитета. Могут иметь офлайн-компонент (например, встречи пользователей в коворкингах, сообщества районов, городских сервисов).

По отраслевому признак (по виду деятельности):

- ИТ и цифровые технологии – сообщества разработчиков, QA-инженеров, DevOps и т.д.

- Образование и наука – объединения преподавателей, студентов, исследователей.

- Финансовые технологии и экономика – сообщества инвесторов, бухгалтеров, предпринимателей.

- Маркетинг и креативные индустрии – группы дизайнеров, копирайтеров, маркетологов.

- Здравоохранение – врачебные, фармацевтические и пациентские сообщества.

- Спорт, культура, туризм – объединения по интересам, фан-клубы, тревел-сообщества.

По организационной структуре:

- Профессиональные сообщества – строятся вокруг профессии, компетенций и практик (например, UX-сообщество, юридическое комьюнити).

- Корпоративные сообщества – формируются внутри организации, ориентированы на вовлечение сотрудников, партнёров, клиентов.

По формату взаимодействия:

- Онлайн-сообщества – функционируют исключительно в цифровом пространстве. Примеры: группы в соцсетях, форумы, платформы Discord, Slack.

- Офлайн-сообщества – реализуются преимущественно в реальной среде: клубы по интересам, сообщества профессиональной практики, городские клубы.

- Гибридные сообщества – сочетают онлайн и офлайн-активности (например, регулярные онлайн-обсуждения с очными встречами).

Приложение Б

Факторы интернационализации комьюнити-менеджмента российских организаций

Категория	Барьеры	Драйверы
Культурные	• Различия в принятых способах делового общения • Несовпадение ожиданий относительно порядка модерации обсуждений • Языковые различия и требования к приведению материалов в соответствие условиям рынка • Ограниченная известность российских организаций на отдельных рынках	• Опыт работы с аудиторией, различающейся по культурным признакам, внутри страны • Накопленная профессиональная компетенция в отдельных отраслях • Готовность команд к освоению новых условий работы • Наличие русскоязычных сообществ за рубежом, снижающее языковой барьер
Технологические	• Недоступность отдельных платформ на некоторых рынках • Различия в распространённости средств обмена сообщениями и социальных сетей • Требования к размещению данных внутри страны присутствия • Несовместимость применяемых технических решений	• Высокая распространённость цифровых средств взаимодействия среди российской аудитории • Опыт создания собственных площадок взаимодействия • Возможность обмена данными между системами и работы на нескольких платформах • Наличие подготовленных специалистов по разработке
Регуляторные	• Различия требований к защите персональных данных: Общий регламент по защите данных Европейского союза, Федеральный закон № 152-ФЗ и акты иных юрисдикций • Ограничения доступа к отдельным рынкам и сервисам • Требования к содержанию размещаемых материалов • Различия налоговых и правовых условий деятельности	• Опыт соблюдения регуляторных требований в условиях подробного регулирования • Возможность создания юридических лиц на рынках присутствия • Партнёрство с местными операторами связи и платформами
Организационные	• Недостаток специалистов с опытом работы на зарубежных рынках • Языковая подготовка команды • Различие часовых поясов • Ограниченность средств, выделяемых на работу за рубежом	• Способность команд приспосабливаться к меняющимся условиям • Привлечение местных модераторов и лидеров направлений • Опыт работы территориально-распределённых команд • Образовательные начинания как способ первоначального привлечения участников
Репутационные	• Отсутствие накопленной истории отношений с контрагентами на новом рынке • Ограниченная известность организации среди местной аудитории	• Положение в узких предметных областях, где профессиональная компетенция предшествует известности организации

Категория	Барьеры	Драйверы
	• Ограничения на размещение сведений об организации на отдельных площадках • Необходимость подтверждать компетенцию заново на каждом рынке	• Партнёрство с местными организациями • Перенос внимания с происхождения организации на свойства продукта • Открытость сведений о работе и прямое обсуждение вопросов с участниками

Источник: составлено автором

Приложение В

Расчёт весовых коэффициентов индекса качества взаимодействия в сообществе методом анализа иерархий и проверка устойчивости индексов

В.1. Матрица попарных сравнений показателей

Матрица построена на основании функциональной роли каждого показателя в обеспечении качества взаимодействия, установленной по научной литературе в области управления сообществами. Сравнения выполнены по шкале Т. Саати: 1 - равная значимость сравниваемых показателей; 2 - промежуточное значение между равной и умеренной значимостью; 1/2 - обратное отношение. Использование ограниченного числа градаций обусловлено тем, что показатели I_1–I_8 характеризуют стороны одного явления и не допускают установления между ними значительных различий в значимости.

Таблица В.1 - Матрица попарных сравнений показателей ИКВС

Показатель	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7	I_8
I_1	1	1	2	1	1	2	2	1
I_2	1	1	1	1	1	1	1	1
I_3	1/2	1	1	1/2	1/2	1	1	1/2
I_4	1	1	2	1	1	2	2	1
I_5	1	1	2	1	1	2	2	1
I_6	1/2	1	1	1/2	1/2	1	1	1/2
I_7	1/2	1	1	1/2	1/2	1	1	1/2
I_8	1	1	2	1	1	2	2	1
Σ по столбцу	6,50	8,00	12,00	6,50	6,50	12,00	12,00	6,50

Источник: составлено автором

Обозначения показателей: I_1 — активность участия; I_2 — создание материалов участниками; I_3 — плотность связей; I_4 — взаимность; I_5 — лояльность участников; I_6 — безопасность взаимодействия; I_7 — участие в создании ценности; I_8 — вклад в результаты организации.

В.2. Приведение матрицы к нормированному виду и расчёт весов

Элементы матрицы делятся на сумму соответствующего столбца, вследствие чего сумма элементов каждого столбца приведённой матрицы равна единице. Вес показателя рассчитывается как среднее значение по строке приведённой матрицы.

Таблица В.2 - Приведённая матрица и расчётные веса показателей

Показ.	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7	I_8	Вес w_i
I_1	0,154	0,125	0,167	0,154	0,154	0,167	0,167	0,154	0,155
I_2	0,154	0,125	0,083	0,154	0,154	0,083	0,083	0,154	0,124
I_3	0,077	0,125	0,083	0,077	0,077	0,083	0,083	0,077	0,085
I_4	0,154	0,125	0,167	0,154	0,154	0,167	0,167	0,154	0,155
I_5	0,154	0,125	0,167	0,154	0,154	0,167	0,167	0,154	0,155
I_6	0,077	0,125	0,083	0,077	0,077	0,083	0,083	0,077	0,085
I_7	0,077	0,125	0,083	0,077	0,077	0,083	0,083	0,077	0,085
I_8	0,154	0,125	0,167	0,154	0,154	0,167	0,167	0,154	0,155
Σ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,999

Источник: рассчитано автором

Сумма округлённых до трёх знаков весов составляет 0,999; для соблюдения условия нормировки вес показателя I_7 принят равным 0,086 (расчётное значение 0,0853). Отклонение округлённых значений от расчётных не превышает 0,0007 и не сказывается на результатах расчёта индекса.

В.3. Проверка согласованности матрицы

Для каждого показателя рассчитано произведение строки исходной матрицы на вектор весов $\Sigma(a_{ij} \times w_j)$ и частное от деления этого произведения на соответствующий вес λ_i. Наибольшее собственное значение матрицы определено как среднее значений λ_i.

Таблица В.3 — Расчёт наибольшего собственного значения матрицы

Показатель	w_i	$\Sigma(a_{ij} \times w_j)$	λ_i
I_1 — активность участия	0,155	1,256	8,101
I_2 — создание материалов участниками	0,124	1,000	8,078
I_3 — плотность связей	0,085	0,690	8,085
I_4 — взаимность	0,155	1,256	8,101
I_5 — лояльность участников	0,155	1,256	8,101
I_6 — безопасность взаимодействия	0,085	0,690	8,085
I_7 — участие в создании ценности	0,085	0,690	8,085
I_8 — вклад в результаты организации	0,155	1,256	8,101
$\lambda max = \Sigma\lambda_i / n$	—	—	8,092

Источник: рассчитано автором

В.4. Расчёт коэффициента согласованности

Индекс согласованности: CI = (λmax − n) / (n − 1) = (8,092 − 8) / 7 = 0,013.

Случайный индекс для матрицы порядка n = 8 составляет RI = 1,41 (табличное значение, установленное Т. Саати).

Коэффициент согласованности: CR = CI / RI = 0,013 / 1,41 = 0,009.

Полученное значение CR = 0,009 ниже порогового уровня 0,10, что свидетельствует о непротиворечивости положенных в основу матрицы суждений. При истолковании этого результата учитывается, что низкое значение коэффициента обусловлено также ограниченным числом использованных градаций шкалы, вследствие чего проверка согласованности подтверждает отсутствие противоречий в суждениях, но не является самостоятельным основанием обоснованности полученных весов. Обоснование значимости показателей даётся содержательно — через их функциональную роль, раскрытую в п. 2.3.

В.5. Применяемые весовые коэффициенты

В расчётах индекса применяются веса, полученные методом анализа иерархий, без последующего изменения. Соответствие между расчётными и применяемыми значениями приведено в таблице В.4.

Таблица В.4 — Весовые коэффициенты показателей ИКВС

Показатель	Расчётное значение	Применяемый вес	Функциональная роль показателя
I_1 — активность участия	0,1550	0,155	Базовая характеристика устойчивости сообщества
I_2 — создание материалов участниками	0,1238	0,124	Показатель участия в создании содержания
I_3 — плотность связей	0,0853	0,085	Характеристика связности участников
I_4 — взаимность	0,1550	0,155	Показатель отклика на обращения участников
I_5 — лояльность участников	0,1550	0,155	Связь с результатами деятельности организации

Показатель	Расчётное значение	Применяемый вес	Функциональная роль показателя
I_6 — безопасность взаимодействия	0,0853	0,085	Условие функционирования сообщества
I_7 — участие в создании ценности	0,0853	0,086	Показатель участия в развитии продукта
I_8 — вклад в результаты организации	0,1550	0,155	Итоговая характеристика результативности
Итого	1,0000	1,000	—

Источник: составлено автором

В.6. Проверка устойчивости индекса качества взаимодействия в сообществе к изменению весов

Проверка выполнена на значениях показателей сообщества фитнес-сети после применения комьюнити-менеджмента (табл. 27). Рассмотрены два случая: отклонение отдельного весового коэффициента на пятую часть от принятого значения с пропорциональным пересчётом остальных и одновременное отклонение всех восьми весов в тех же пределах с последующей нормировкой.

Таблица В.5 - Устойчивость ИКВС к изменению весовых коэффициентов

Вариант расчёта	Значение ИКВС	Уровень по шкале
Принятые веса	0,574	Средний
Отклонение отдельного веса на −20 %, наименьшее значение	0,565	Средний
Отклонение отдельного веса на +20 %, наибольшее значение	0,583	Средний
Одновременное отклонение всех весов, наименьшее значение	0,548	Средний
Одновременное отклонение всех весов, наибольшее значение	0,598	Средний

Источник: составлено автором

При отклонении отдельного весового коэффициента индекс принимает значения от 0,565 до 0,583 при исходном значении 0,574; размах составляет 0,019. При одновременном отклонении всех восьми весов индекс изменяется от 0,548 до 0,598, размах — 0,050. Во всех случаях отнесение к среднему уровню шкалы сохраняется.

Для значений, удалённых от границы интервала менее чем на 0,05, одновременное отклонение весов способно привести к переходу в соседний интервал. Так, для замера до применения комьюнити-менеджмента при

исходном значении 0,291 одновременное отклонение всех весов даёт размах от 0,269 до 0,312, вследствие чего отнесение к критическому уровню при крайних сочетаниях весов сменяется низким. Пограничные результаты требуют истолкования с учётом качественных характеристик состояния сообщества.

В.7. Проверка устойчивости индекса вклада комьюнити-менеджмента к изменению весов

Проверка выполнена на значениях составляющих индекса вклада комьюнити-менеджмента для фитнес-сети после применения комьюнити-менеджмента (табл. 15) при принятых весовых коэффициентах $a_1 = 0{,}10$; $a_2 = a_3 = a_4 = 0{,}30$. Порядок проверки соответствует принятому для индекса качества взаимодействия.

Таблица В.6 - Устойчивость ИВКМ к изменению весовых коэффициентов

Вариант расчёта	Значение ИВКМ	Уровень по шкале
Принятые веса	0,562	Средний
Отклонение отдельного веса на −20 %, наименьшее значение	0,548	Средний
Отклонение отдельного веса на +20 %, наибольшее значение	0,576	Средний
Одновременное отклонение всех весов, наименьшее значение	0,541	Средний
Одновременное отклонение всех весов, наибольшее значение	0,584	Средний

Источник: рассчитано автором

При отклонении отдельного весового коэффициента индекс принимает значения от 0,548 до 0,576 при исходном значении 0,562; при одновременном отклонении всех четырёх весов — от 0,541 до 0,584, размах составляет 0,043. Отнесение к среднему уровню шкалы сохраняется во всех случаях.

Приложение Г

Анализ целевой аудитории в сфере цифровых финансовых активов

Сегмент	Характеристика	Мотивация	Потребности
Эмитенты	Корпорации, планирующие выпускать ЦФА (крупные и средние предприятия, холдинги, девелоперы, производственные компании)	• Привлечение финансирования по упрощённой процедуре • Снижение издержек на размещение по сравнению с классическими облигациями • Доступ к новому пулу инвесторов • Повышение узнаваемости бренда как инновационной компании	• Понятная регуляторная среда и правовая определённость • Техническое сопровождение и консультации • Доступ к экспертизе по структурированию выпусков • Информация о лучших практиках и кейсах
Инвесторы	Институциональные инвесторы (УК, НПФ, банки) и квалифицированные частные инвесторы	• Диверсификация инвестиционного портфеля • Доступ к новым классам активов с потенциально высокой доходностью • Повышенная ликвидность токенизированных инструментов • Автоматизация расчётов и снижение операционных рисков	• Прозрачная информация о рисках и доходности ЦФА • Надёжная инфраструктура для хранения и учёта активов • Возможность взаимодействия с эмитентами • Аналитика рынка и экспертные обзоры
Эксперты отрасли	Финансисты, юристы, представители регуляторов, консультанты, аудиторы, IT-специалисты	• Развитие профессиональных компетенций в новой области • Участие в формировании регуляторной практики • Расширение клиентской базы и услуг • Обмен опытом и нетворкинг	• Актуальная информация об изменениях в законодательстве • Площадка для профессиональной дискуссии • Доступ к исследованиям и аналитике • Возможность влиять на развитие рынка

Приложение Д

Международный опыт развития сообществ в сфере цифровых активов

Страна / Регион	Ключевые платформы и сообщества	Практики комьюнити-менеджмента	Особенности регулирования
США	Security Token Alliance	Активное использование Discord и Telegram для оперативной коммуникации; регулярные AMA-сессии (Ask Me Anything - Спикер готов ответить на самые разные вопросы — от технических деталей до закулисной жизни проекта) с эмитентами.	Строгое регулирование SEC; фокус на институциональных инвесторах; высокий уровень комплаенса
Европейский союз	European Blockchain Association, Blockchain for Europe	Проведение конференций и форумов; создание рабочих групп по регуляторике; публикация белых листов и исследований	Регулирование MiCA; акцент на стандартизации; межгосударственное сотрудничество
Швейцария	Crypto Valley Association	Локальные встречи в Цуге; менторские программы для стартапов; тесное взаимодействие с регуляторами	Благоприятная регуляторная среда; концентрация криптокомпаний; высокий уровень доверия
Сингапур	Singapore Fintech Association, Project Guardian	Государственно-частные партнёрства; режимы для тестирования; интеграция с традиционными финансовыми институтами	Прогрессивное регулирование; поддержка инноваций на государственном уровне
ОАЭ (Дубай)	DIFC Innovation Hub, VARA Community	Создание специальных экономических зон; акселерационные программы; проведение глобальных саммитов	Отдельный регулятор для виртуальных активов (VARA); привлечение международных игроков
Китай (Гонконг)	Hong Kong Virtual Asset Consortium	Пилотные проекты с крупными банками;	Лицензирование через SFC; ориентация на

		образовательные инициативы; партнёрство с университетами	институциональный рынок

Приложение Е

Анализ нормативной среды в сфере ЦФА

Нормативный документ	Ключевые положения	Импликации для сообщества
Федеральный закон № 259-ФЗ от 31.07.2020 «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»	Определяет понятие ЦФА, требования к операторам информационных систем (ОИС) и операторам обмена ЦФА, порядок выпуска и обращения ЦФА	Создаёт правовую основу для формирования сообщества; определяет круг участников рынка и их статус
Федеральный закон №115-ФЗ от 07.08.2001 «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»	Устанавливает требования по идентификации клиентов, мониторингу операций и противодействию отмыванию денег	Определяет процедуры верификации участников сообщества; влияет на онбординг новых членов
Федеральный закон №282 – ФЗ от 04.08.2026 г. «О цифровых валютах и цифровых правах»	Определяет: - отношения, возникающие при организации обращения, учете и обращении цифровых валют и иностранных цифровых инструментов, а также при майнинге цифровых валют; - отношения, возникающие при размещении, организации обращения, учете и обращении цифровых прав; - деятельность оператора информационной системы, в которой осуществляется выпуск цифровых финансовых активов, организации, осуществляющей обмен цифровых валют, и цифрового депозитария.	Создает правовую основу для деятельности сообщества: - детализирует процедуры размещения цифровых прав; - определяет вопросы организации обращения цифровых прав; - формализует вопросы учета и обращения цифровых прав; - устанавливает требования к лицам, организующим обращение цифровых прав; - определяет порядок регулирования и надзора в сфере цифровых прав.
Указание Банка России № 7176-У от 23.09.2025	Определяет: - признаки цифровых финансовых активов, приобретение которых может осуществляться только физическими лицами	Влияет на сегментацию участников сообщества по типу квалификации

	- гражданами Российской Федерации и российскими юридическими лицами, являющимися квалифицированными инвесторами; - признаки цифровых финансовых активов, приобретение которых физическими лицами - гражданами Российской Федерации, не являющимися квалифицированными инвесторами, может осуществляться только в пределах установленной суммы денежных средств.	
Положение Банка России № 779-П от 16.12.2020	Устанавливает требования к правилам информационной системы для выпуска ЦФА	Определяет технические стандарты платформы, вокруг которой формируется сообщество
Федеральный закон № 324-ФЗ от 14.07.2022 (изменения в 259-ФЗ)	Расширяет возможности использования ЦФА для расчётов во внешнеэкономической деятельности	Открывает перспективы интернационализации сообщества; новые сегменты участников

Источник: составлено автором на основе анализа нормативных документов

Приложение И

Концепция сообщества: сегментация, карта барьеров и мотиваторов, SWOT-анализ, международные бенчмарки

<table>
<tr><td colspan="2">СТЕЙКХОЛДЕРЫ</td><td>ПАРТНЁРЫ</td></tr>
<tr><td>Банк России (регулятор)</td><td>взаимодействие</td><td>Юридические и консалтинговые компании</td></tr>
<tr><td colspan="3">ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СООБЩЕСТВО ЦФА
Миссия: объединение участников рынка для развития экосистемы цифровых финансовых активов</td></tr>
<tr><td>ЭМИТЕНТЫ
Корпорации, планирующие выпуск ЦФА</td><td>ИНВЕСТОРЫ
Институциональные и квалифицированные, частные</td><td>ЭКСПЕРТЫ
Финансисты, юристы, IT-специалисты</td></tr>
<tr><td colspan="3">КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ СООБЩЕСТВА
Образование • Нетворкинг • Аналитика • Регуляторный диалог • Маркетплейс</td></tr>
<tr><td colspan="3">реализация через каналы</td></tr>
<tr><td>Онлайн: Закрытый чат
Вебинары</td><td>Офлайн: конференции, митапы, круглые столы</td><td>Контент:
Аналитика, кейсы, исследования</td></tr>
</table>

Рисунок И.1 - Организационно-функциональная структура концепции сообщества ЦФА

Таблица И.1. Портреты целевых сегментов сообщества ЦФА

Сегмент	Портрет	Цели участия	Болевые точки
Эмитенты	Корпоративные клиенты — финансовые директора, казначеи, руководители IR-подразделений крупных и средних компаний Выручка от 1 млрд руб., опыт работы с долговыми инструментами, потребность в диверсификации источников финансирования	• Привлечение финансирования • Снижение стоимости заимствований • Выход на новую базу инвесторов • Позиционирование как инновационной компании	• Непонимание механизма ЦФА • Отсутствие внутренней экспертизы • Неопределённость регуляторики

Инвесторы	Управляющие активами, портфельные менеджеры УК и НПФ, квалифицированные частные инвесторы с капиталом от 6 млн руб. Опыт работы с альтернативными инвестициями, готовность к умеренному риску, интерес к инновационным инструментам	• Диверсификация портфеля • Доступ к новым классам активов • Повышенная доходность • Снижение операционных издержек	• Недостаток аналитики по рынку • Сложность оценки рисков • Ограниченная ликвидность
Эксперты	Партнёры юридических и консалтинговых фирм, финансовые аналитики, представители регуляторов, IT-архитекторы Глубокая экспертиза в смежных областях, интерес к развитию практики в сфере ЦФА, влияние на рынок	• Развитие новой практики • Расширение клиентской базы • Участие в формировании стандартов • Профессиональный нетворкинг	• Быстрое изменение регуляторики • Нехватка прецедентов • Фрагментированность информации

Источник: составлено автором

Таблица И.2 - Карта барьеров развития рынка ЦФА

Категория барьеров	Выявленные барьеры
Регуляторные	• Неопределённость правоприменения • Ограничения для неквалифицированных инвесторов • Отсутствие вторичного рынка • Налоговая неопределённость
Информационные	• Низкая осведомлённость о ЦФА • Отсутствие публичных кейсов • Недостаток аналитических материалов • Сложность сравнения с традиционными инструментами
Организационные	• Отсутствие внутренней экспертизы • Необходимость согласования с множеством подразделений

	• Сложность интеграции в существующие процессы • Консерватизм топ-менеджмента
Технические	• Требования к IT-инфраструктуре • Совместимость с учётными системами • Кибербезопасность • Отсутствие стандартов интеграции
Психологические	• Недоверие к новому инструменту • Страх репутационных рисков • Неготовность быть первопроходцем • Инерция существующих практик

Таблица И.3 - Карта мотиваторов участия в рынке ЦФА

Категория мотиваторов	Выявленные мотиваторы
Экономические	• Снижение стоимости привлечения капитала на • Сокращение времени выпуска до 2–4 недель • Снижение операционных издержек • Доступ к новому пулу инвесторов
Стратегические	• Позиционирование как инновационной компании • Диверсификация источников финансирования • Выход на международные рынки • Формирование долгосрочных отношений с инвесторами
Технологические	• Автоматизация расчётов через смарт-контракты • Прозрачность и отслеживаемость операций • Токенизация нетипичных активов
Сетевые	• Доступ к профессиональному сообществу • Обмен опытом с пионерами рынка • Возможность влиять на регуляторику • Ранний доступ к информации о рынке

Источник: составлено автором на основе практического опыта

Таблица И.4 - SWOT-анализ инициативы профессионального сообщества ЦФА

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W)
• Поддержка крупного банка с развитой клиентской базой • Наличие лицензии оператора ИС для выпуска ЦФА • Экспертиза в структурировании финансовых продуктов • Интегрированная цифровая платформа • Доступ к институциональным инвесторам	• Новизна продукта • Ограниченное знание ЦФА среди клиентов банка • Конкуренция с традиционными инструментами внутри банка • Необходимость обучения сотрудников • Отсутствие готового сообщества

ВОЗМОЖНОСТИ (О)	УГРОЗЫ (Т)
• Растущий интерес регулятора к развитию рынка ЦФА • Потенциал использования ЦФА для ВЭД-расчётов • Интерес международных инвесторов к российским ЦФА • Потребность рынка в образовательном контенте	• Изменение регуляторной среды • Конкуренция со стороны других ОИС • Репутационные риски при неудачных выпусках • Макроэкономическая нестабильность • Кибербезопасность и операционные риски

Источник: составлено автором

Таблица И.5 - Адаптация международных практик комьюнити-менеджмента

Ориентир	Практика	Адаптация для сообщества ЦФА
Security Token Alliance (США)	Образовательные программы	Разработка серии вебинаров «ЦФА с нуля» для разных сегментов аудитории
Crypto Valley Association (Швейцария)	Локальные митапы и менторство	Запуск ежемесячных встреч в Москве с приглашением экспертов-практиков
Singapore Fintech Association	Государственно-частные партнёрства	Инициирование диалога с Банком России через формат круглых столов
Project Guardian (Сингапур)	Пилотные проекты с институтами	Запуск пилотных выпусков ЦФА с 3–5 якорными эмитентами из разных отраслей
DIFC Innovation Hub (ОАЭ)	Акселерационные программы	Создание программы «ЦФА-акселератор» для подготовки эмитентов к первому выпуску
European Blockchain Association	Рабочие группы по регуляторике	Формирование экспертных групп для разработки предложений по развитию законодательства
tZERO Community (США)	Цифровые каналы (Discord, Telegram)	Создание закрытого сообщества с верификацией участников
Hong Kong Virtual Asset Consortium	Партнёрство с университетами	Запуск совместной программы с ведущими бизнес-школами (ВШЭ, РЭШ, Сколково)

Источник: составлено автором на основе анализа международного опыта

Сформированная концепция сообщества базируется на следующих принципах:

1. Мультисегментный подход: сообщество объединяет три ключевых сегмента (эмитенты, инвесторы, эксперты), создавая синергию взаимодействия и обеспечивая ценность для всех участников.

2. Фокус на преодолении барьеров: часть барьеров носят информационный характер, что определяет приоритет образовательной и аналитической функции сообщества.

3. Использование мотиваторов: экономические выгоды (снижение стоимости привлечения) и сетевые эффекты (доступ к профессиональному сообществу) являются ключевыми драйверами участия.

4. Интеграция с моделью «4И»: концепция сообщества разработана в рамках этапа «Исследование» и создаёт основу для последующих этапов - построения инфраструктуры, интеграции и итераций.

Приложение К

Регламенты и политики участия в профессиональном сообществе ЦФА

Категории участников и уровни доступа

Таблица К.1 — Категории участников сообщества

Категория			
Базовый участник	канал, открытые вебинары, дайджест	Регистрация, согласие с правилами	Бесплатно
Профессиональный участник	закрытый чат, аналитика, офлайн-мероприятия	Верификация статуса (компания/должность)	Бесплатно
Премиум-участник	приоритетные консультации, ранний доступ к сделкам	Рекомендация или статус эмитента/инвестора	По запросу
Эксперт сообщества	право на публикации, выступления, менторство	Экспертиза, портфолио, одобрение совета	Бесплатно

Правила модерации дискуссий

Таблица К.2 - Правила коммуникации в сообществе

Правило	Описание	Статус
Соблюдение тематики обсуждений	Публикации должны относиться к тематике ЦФА, финансовых рынков, регулирования	Обязательно
Уважительное общение	Конструктивная критика, отсутствие переходов на личности, оскорблений	Обязательно
Достоверность информации	Ссылки на источники, маркировка личного мнения, запрет на дезинформацию	Обязательно
Конфиденциальность	Запрет на разглашение закрытой информации без согласия участников	Обязательно
Отсутствие рекламы	Запрет на прямую рекламу без согласования с модераторами	Запрещено
Указание аффилиации	При обсуждении продуктов/компаний указывать свою связь с ними	Обязательно
Использование тегов	Маркировка типа контента: #аналитика #вопрос #новость #мнение	Рекомендуется
Реакция на нарушения	Сообщать модераторам о нарушениях, не вступать в конфликты	Рекомендуется

Система санкций за нарушения

Таблица К.3 - Шкала санкций

Тип нарушения	Действие	Ответственный
Первое нарушение (незначительное)	Предупреждение в личном сообщении	Модератор
Повторное нарушение	Публичное предупреждение + временное ограничение (24 часа)	Модератор
Систематические нарушения	Временная блокировка (7 дней)	Старший модератор
Грубое нарушение (оскорбления, дезинформация)	Немедленная блокировка + рассмотрение советом	Администратор
Спам, мошенничество	Бессрочная блокировка без предупреждения	Администратор

К.4 Порядок рассмотрения инициатив участников

Любой профессиональный участник сообщества имеет право выдвинуть инициативу по развитию сообщества, созданию контента, организации мероприятий или взаимодействию с внешними организациями.

1 ПОДАЧА	-	**2 ОЦЕНКА**	-	**3 ОБСУЖДЕНИЕ**	-	**4 ЭКСПЕРТИЗА**
						-
7 РЕАЛИЗАЦИЯ	-	**6 РЕШЕНИЕ**	-	**5 ГОЛОСОВАНИЕ**	-	

Рисунок К.1 - Схема процесса рассмотрения инициатив

Таблица К.6 - Этапы рассмотрения инициатив

Этап	Срок	Действия	Ответственный	Результат
1. Подача инициативы	1–3 дня	Заполнение формы инициативы в специальном канале	Автор инициативы	Карточка инициативы

2. Первичная оценка	3–5 дней	Проверка на соответствие тематике и целям сообщества	Модератор	Решение о допуске к обсуждению
3. Публичное обсуждение	7–14 дней	Обсуждение в сообществе, сбор комментариев и предложений	Участники сообщества	Протокол обсуждения
4. Экспертная оценка	5–7 дней	Анализ профильными экспертами сообщества	Экспертный совет	Экспертное заключение
5. Голосование	3–5 дней	Голосование среди профессиональных участников	Профессиональные участники	Результаты голосования
6. Решение совета	3–5 дней	Финальное решение с учётом обсуждения и голосования	Совет сообщества	Решение о реализации
7. Реализация	По плану	Выполнение одобренной инициативы	Ответственная рабочая группа	Отчёт о реализации

Приложение Л

Организационная структура профессионального сообщества ЦФА

В рамках этапа «Инфраструктура» модели «4И» утверждена организационная структура сообщества с распределением ролей команды и экспертов. Структура обеспечивает эффективное управление сообществом на стратегическом, управленческом и операционном уровнях.

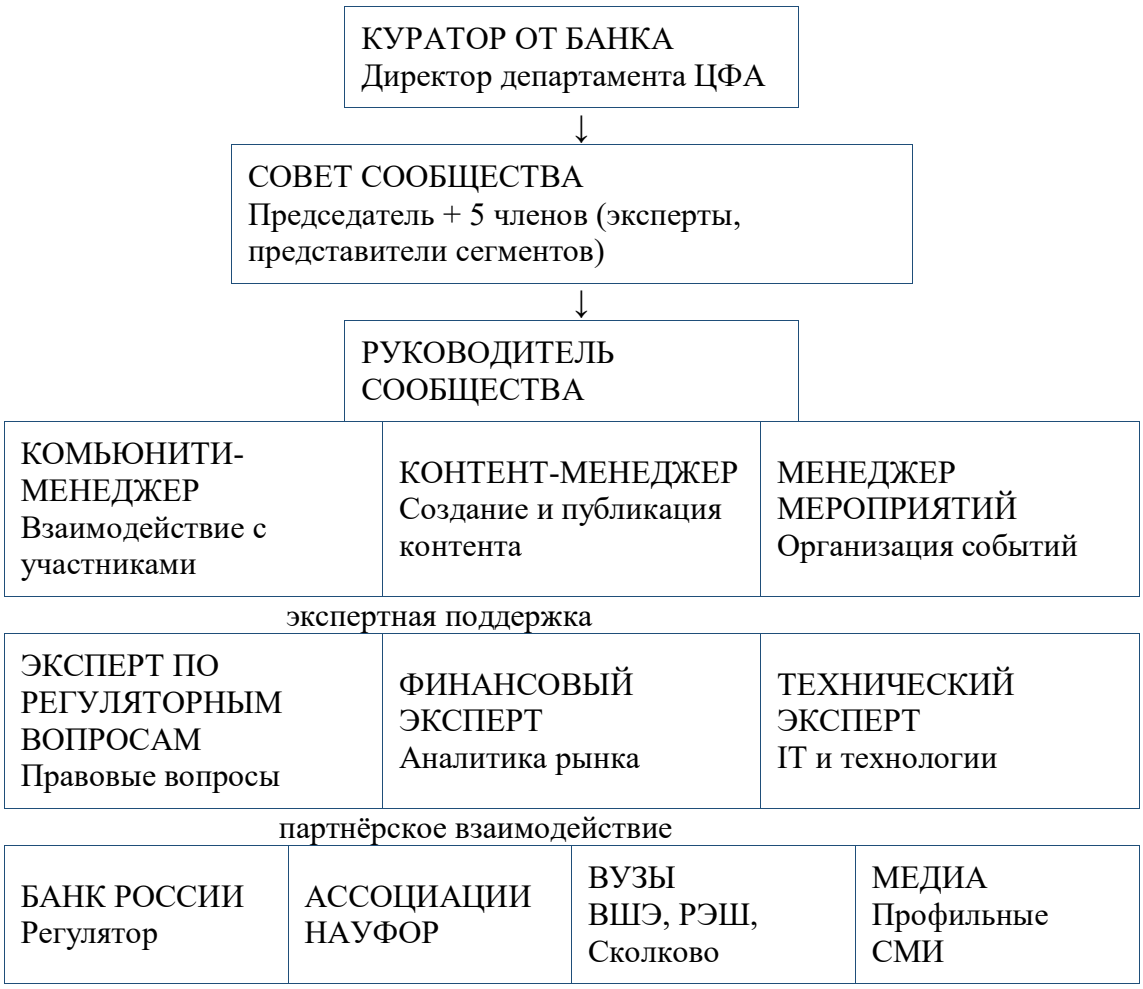


Рисунок Л.1 - Организационная структура сообщества ЦФА
Источник: разработано автором

Распределение ролей и функционала

Таблица Л.1 - Матрица ролей и ответственности

Уровень	Роль	Ключевые функции	KPI
Стратегический	Куратор от банка	• Стратегическое руководство • Связь с топ-менеджментом банка • Утверждение ключевых решений • Представительство на внешних площадках	• Достижение стратегических целей • Привлечение якорных участников
Стратегический	Председатель Совета сообщества	• Председательство на заседаниях Совета • Формирование повестки • Координация экспертных групп • Публичное представление позиции сообщества	• Регулярность заседаний • Качество принимаемых решений
Управленческий	Руководитель сообщества	• Операционное управление • Планирование и бюджетирование • Координация команды • Отчётность перед куратором	• Рост участников 20% кв/кв • NPS >50
Операционный	Комьюнити-менеджер	• Ежедневное взаимодействие с участниками • Модерация каналов • Онбординг новых участников • Сбор обратной связи	• Время ответа <2 часов • Активность в чате • Удержание >70%
Операционный	Контент-менеджер	• Разработка контент-плана • Создание и редактура материалов • Координация экспертного контента • Аналитика контента	• 4+ публикации в неделю • Охват публикаций • Вовлечённость
Операционный	Менеджер мероприятий	• Организация онлайн/офлайн мероприятий • Работа со спикерами • Логистика и техподдержка • Пост-аналитика	• 2+ мероприятия в месяц • Посещаемость >80% • Удовлетворённость >4.5
Экспертный	Эксперт по регуляторике	• Мониторинг изменений законодательства • Подготовка правовых обзоров • Консультации участников • Работа с регулятором	• Актуальность материалов • Участие в рабочих группах
Экспертный	Финансовый эксперт	• Аналитика рынка ЦФА • Оценка выпусков • Образовательный контент • Экспертиза инициатив	• Качество аналитики • Востребованность консультаций

Экспертный	Технический эксперт	• Экспертиза IT-решений • Обзоры технологий • Консультации по интеграции • Кибербезопасность	• Решение технических запросов

Источник: разработано автором

Штатная численность и ресурсное обеспечение

Таблица Л.2 - Штатное расписание команды сообщества

Позиция	Кол-во, ед.	Тип занятости	Примечание
Руководитель сообщества	1	Штат банка	Совмещение
Комьюнити-менеджер	2	Штат банка	Совмещение
Контент-менеджер	1	Штат банка	Совмещение
Менеджер мероприятий	1	Штат банка	Совмещение
Эксперт по регуляторным вопросам	1	Договор ГПХ / Штат банка	Совмещение
Финансовый эксперт	1	Договор ГПХ / Штат банка	Совмещение
Технический эксперт	1	Договор ГПХ / Штат банка	По запросу
ИТОГО штатная численность	7	—	+ 3 эксперта

Источник: разработано автором

Примечания к организационной структуре:

1. Куратор от банка и члены Совета сообщества не включены в штатную численность команды, так как выполняют функции на условиях совмещения с основной деятельностью.

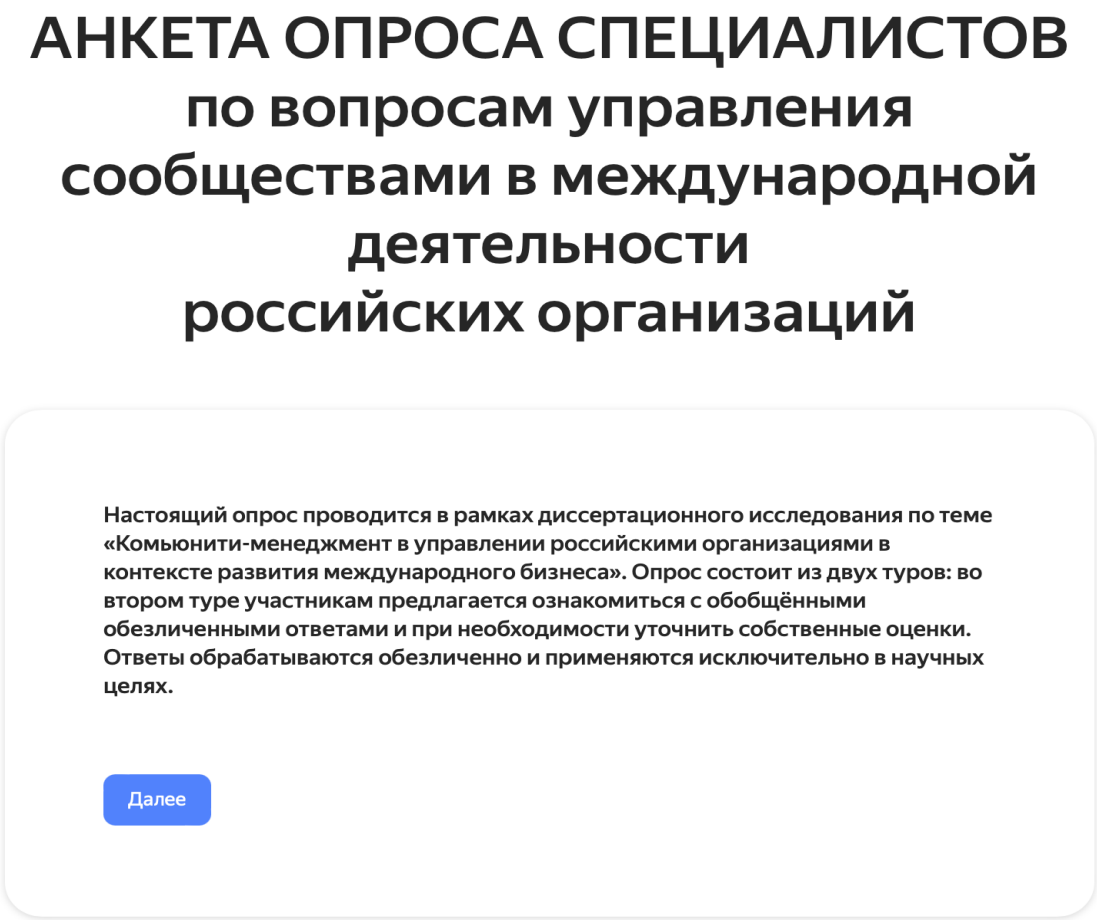
2. Совет сообщества формируется из представителей трёх сегментов (эмитенты, инвесторы, эксперты) и собирается ежемесячно для принятия стратегических решений.

3. Экспертный пул может расширяться по мере развития сообщества и появления новых тематических направлений.

4. Партнёрские организации взаимодействуют с сообществом на безвозмездной основе в рамках взаимовыгодного сотрудничества.

Приложение М

Анкета опроса специалистов по вопросам управления сообществами и ее результаты



* **Область деятельности организации, в которой Вы работаете:**

- ○ финансовый сектор
- ○ информационные технологии
- ○ сервисный бизнес, розничная торговля
- ○ производство
- ○ образование

* **Опыт работы с сообществами:**

- ○ до 1 года
- ○ от 1 до 3 лет
- ○ Вариант 3
- ○ свыше 5 лет

* **Имеет ли организация опыт работы за пределами Российской Федерации:**

- ○ да, действует на зарубежных рынках
- ○ планирует выход на зарубежные рынки
- ○ нет, действует только на внутреннем рынке

* **Численность сообщества, с которым Вы работаете:**

- ○ до 100 участников
- ○ от 100 до 500
- ○ от 500 до 3000
- ○ свыше 3000
- ○ затрудняюсь ответить

Назад Далее

2 исследовании предложена адаптивно-интеграционная концепция управления сообществом, опирающаяся на четыре принципа: измеримой ценности, многостороннего учёта интересов заинтересованных сторон, интеграции сообщества в управленческий контур организации и глобальной адаптивности. Реализующая концепцию модель «4И» включает четыре этапа управленческого цикла: исследование, инфраструктуру, интеграцию, итерацию.
Оцените согласие с приведёнными утверждениями по шкале: 1 — полностью не согласен, 2 — скорее не согласен, 3 — затрудняюсь ответить, 4 — скорее согласен, 5 — полностью согласен.

Требование измеримости результатов работы сообщества применимо в области деятельности, в которой Вы работаете.

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5

* Управление сообществом должно учитывать интересы не только организации, но и самих участников.

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5

Сведения, получаемые от участников сообщества, должны доходить до подразделений, принимающих решения, и учитываться ими.

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5

Настоящий раздел направлен на выявление направлений развития международных объединений сообществ с участием российских организаций. Оценки обобщаются обезличенно; во втором туре Вам будет предложено ознакомиться с обобщённым мнением участников.

Назовите до трёх обстоятельств, наиболее препятствующих работе российских организаций с сообществами на зарубежных рынках:

Назовите до трёх обстоятельств, наиболее способствующих такой работе:

Какие обстоятельства из перечисленных зависят преимущественно от решений самой организации, а какие определяются внешними условиями? 1

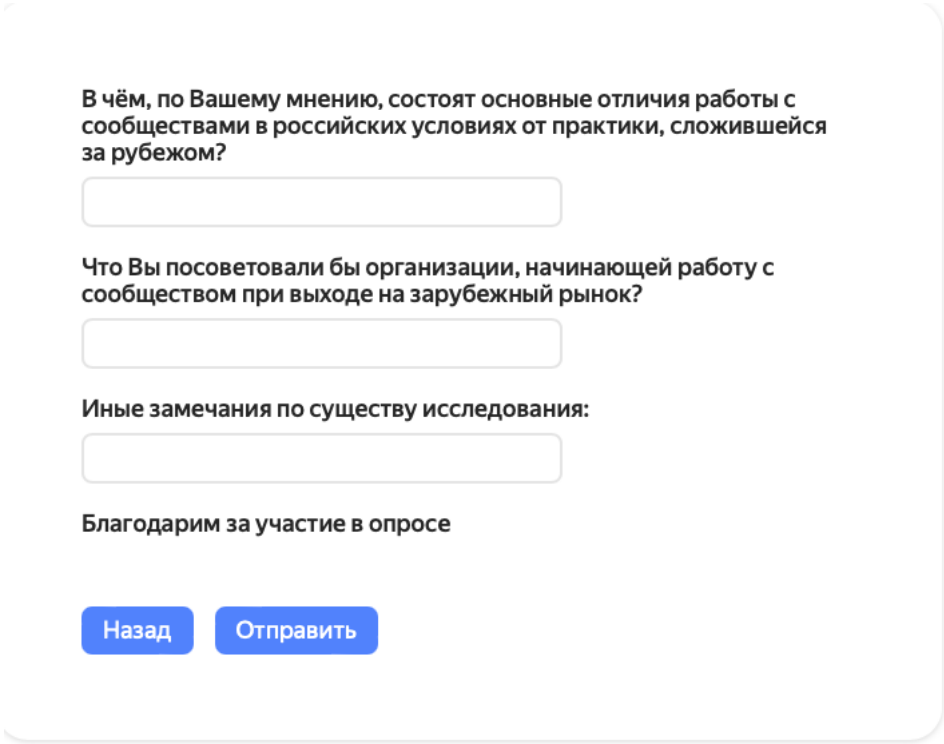
Зависит от организации

- ☐ Распределение участников по странам присутствия
- ☐ Взаимодействие между участниками разных стран
- ☐ Наличие местного представительства на рынке
- ☐ Доступность платформ взаимодействия
- ☐ Соблюдение регуляторных требований
- ☐ Языковая доступность материалов

Определяется внешними условиями

- ☐ Распределение участников по странам присутствия
- ☐ Взаимодействие между участниками разных стран
- ☐ Наличие местного представительства на рынке
- ☐ Доступность платформ взаимодействия
- ☐ Соблюдение регуляторных требований
- ☐ Языковая доступность материалов

+ Ещё


В чём, по Вашему мнению, состоят основные отличия работы с сообществами в российских условиях от практики, сложившейся за рубежом?
Что Вы посоветовали бы организации, начинающей работу с сообществом при выходе на зарубежный рынок?
Иные замечания по существу исследования:
Благодарим за участие в опросе
Назад
Отправить

Область деятельности организации, в которой Вы работаете:
15 ответов

финансовый сектор	4	26.7%
сервисный бизнес, розничная торговля	4	26.7%
образование	3	20%
информационные технологии	2	13.3%
производство	2	13.3%

Опыт работы с сообществами:
15 ответов

от 1 до 3 лет	6	40%
до 1 года	5	33.3%
свыше 5 лет	3	20%
Вариант 3	1	6.7%

Имеет ли организация опыт работы за пределами Российской Федерации:
15 ответов

нет, действует только на внутреннем рынке	7	46.7%
да, действует на зарубежных рынках	5	33.3%
планирует выход на зарубежные рынки	3	20%

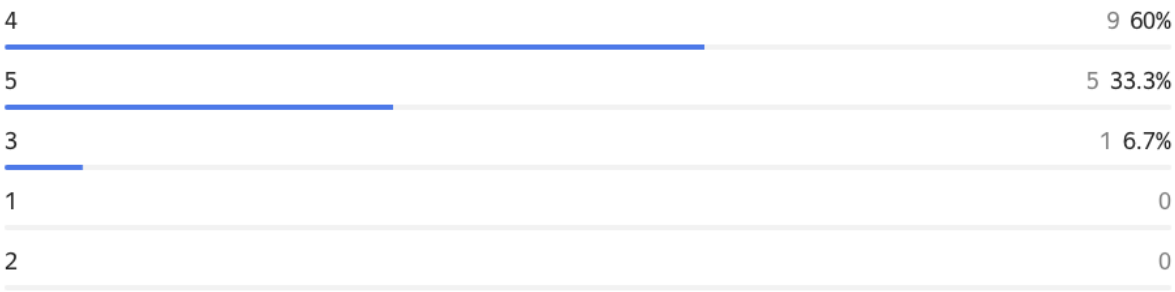
Численность сообщества, с которым Вы работаете:
15 ответов

до 100 участников	6	40%
от 100 до 500	4	26.7%
затрудняюсь ответить	3	20%
от 500 до 3000	2	13.3%
свыше 3000	0	

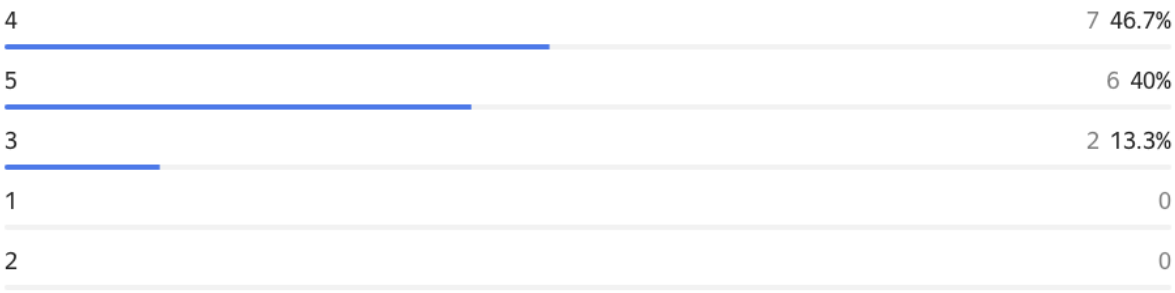
Требование измеримости результатов работы сообщества применимо в области деятельности, в которой Вы работаете.
15 ответов

5	7	46.7%
4	6	40%
3	2	13.3%
1	0	
2	0	

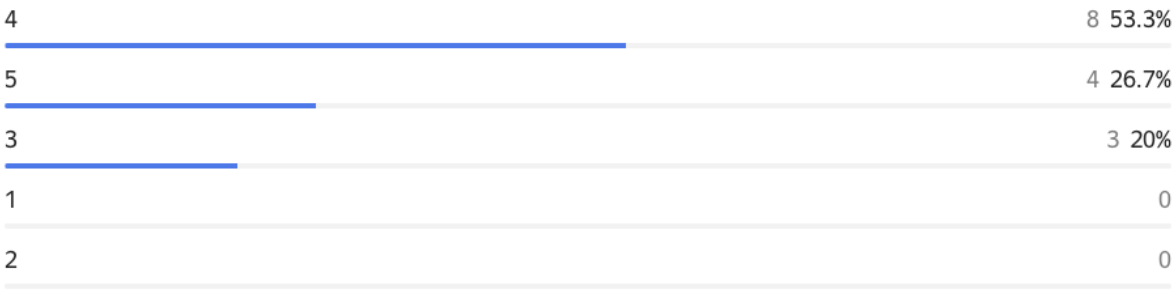
Сведения, получаемые от участников сообщества, должны доходить до подразделений, принимающих решения, и учитываться ими.
15 ответов



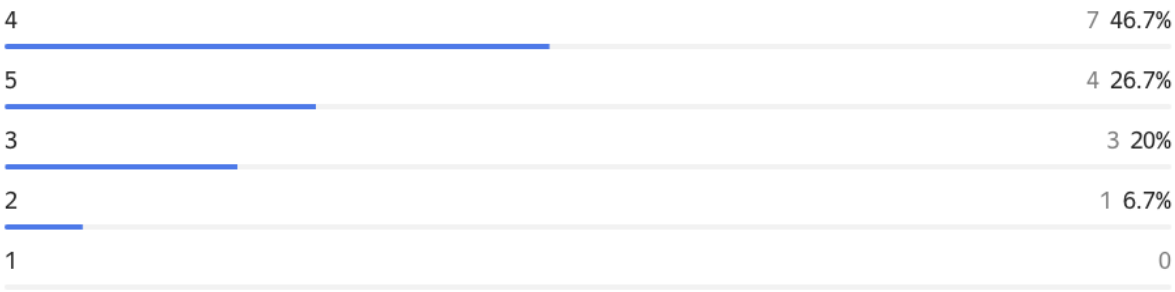
При работе на зарубежных рынках сложившиеся способы работы с сообществом требуют пересмотра с учётом местных условий, а не переноса в неизменном виде.
15 ответов



Последовательность этапов «исследование — инфраструктура — интеграция — итерация» отвечает практике создания сообщества.
15 ответов



Изменение условий рынка присутствия — правовых требований, доступности платформ — служит достаточным основанием для пересмотра ранее принятых решений по управлению сообществом, даже при отсутствии отклонений в показателях.
15 ответов



Какой этап Вы считаете наиболее существенным при выходе сообщества на зарубежный рынок:
15 ответов

исследование условий рынка	11	73.3%
создание организационной и технической основы	2	13.3%
все этапы равнозначны	2	13.3%
встраивание сообщества в процессы организации	0	
наблюдение и доработка решений	0	

Какие обстоятельства, по Вашему мнению, не учтены предложенным набором принципов?
10 ответов

Распределение показателей по уровням управления с закреплением периодичности оценки применимо в практике Вашей организации.
15 ответов

4	9	60%
3	5	33.3%
5	1	6.7%
1	0	
2	0	

Сводный показатель, объединяющий несколько характеристик состояния сообщества, полезнее для управления, чем отдельные показатели по каждой характеристике.
15 ответов

4	10	66.7%
3	3	20%
2	2	13.3%
1	0	
5	0	

Оценка вклада сообщества в результаты организации в измеримой форме осуществима в области деятельности, в которой Вы работаете.
15 ответов

4	7	46.7%
5	5	33.3%
3	3	20%
1	0	
2	0	

Назовите до трёх обстоятельств, наиболее способствующих такой работе:
15 ответов

Зависит от организации
48 ответов

Взаимодействие между участниками разных стран	11	22.9%
Распределение участников по странам присутствия	9	18.8%
Наличие местного представительства на рынке	9	18.8%
Языковая доступность материалов	7	14.6%
Доступность платформ взаимодействия	6	12.5%
Соблюдение регуляторных требований	6	12.5%

Определяется внешними условиями
27 ответов

Доступность платформ взаимодействия	8	29.6%
Соблюдение регуляторных требований	6	22.2%
Наличие местного представительства на рынке	4	14.8%
Языковая доступность материалов	4	14.8%
Взаимодействие между участниками разных стран	3	11.1%
Распределение участников по странам присутствия	2	7.4%

При каких условиях, по Вашему мнению, российские организации будут расширять работу с сообществами за пределами внутреннего рынка? Укажите условия, а не сроки.
14 ответов

Какие типы сообществ представляются Вам наиболее применимыми при выходе на зарубежные рынки (можно выбрать несколько):
38 ответов

объединения деловых партнёров	11	28.9%
профессиональные объединения по отраслевому признаку	10	26.3%
объединения потребителей продукта	9	23.7%
самостоятельные сети, к которым организация присоединяется как участник	6	15.8%
внутрикорпоративные сообщества распределённых структур	2	5.3%

В чём, по Вашему мнению, состоят основные отличия работы с сообществами в российских условиях от практики, сложившейся за рубежом?
15 ответов

Что Вы посоветовали бы организации, начинающей работу с сообществом при выходе на зарубежный рынок?
15 ответов

Приложение Н

Результаты опроса участников профессионального сообщества в сфере цифровых финансовых активов

Цель опроса: определить фактические значения части показателей качества взаимодействия в сообществе на момент завершения второго этапа модели «4И» и зафиксировать исходное состояние взаимодействия для последующих измерений.

Форма проведения: анонимное онлайн-анкетирование участников сообщества. Обращение к участникам сплошное, участие добровольное, сведения о личности респондентов не собирались.

Период проведения: 27 марта - 1 сентября 2026 года.

Выборка: 30 респондентов.

Состав анкеты: восемь вопросов, из них шесть закрытых с выбором одного варианта, один закрытый с выбором нескольких вариантов и один открытый.

Таблица Н.1 - Состав респондентов по категориям участия

Категория участия	Число ответов	Доля, %
Инвестор	10	33,3
Отраслевой специалист, консультант	9	30,0
Представитель организации-эмитента	6	20,0
Представитель технологического партнёра	5	16,7
Итого	30	100,0

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.2 - Срок участия в сообществе

Срок участия	Число ответов	Доля, %
Менее месяца	16	53,3
От одного до трёх месяцев	8	26,7
От трёх до шести месяцев	2	6,7
Более шести месяцев	4	13,3
Итого	30	100,0

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.3 - Оценка полезности материалов сообщества

Оценка по пятибалльной шкале	Число ответов	Доля, %
5 — очень полезны	16	53,3
4	8	26,7
3	4	13,3
2	2	6,7
1 — совсем не полезны	0	0,0
Итого	30	100,0

Среднее значение оценки составляет 4,27, медиана — 5,0. Доля оценок 4 и 5 составляет 80,0 % от числа ответов.

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.4 - Направления, признанные участниками наиболее полезными

Направление	Число ответов	Доля от числа респондентов, %
Опыт других участников рынка	14	46,7
Разъяснения по вопросам обращения цифровых финансовых активов	11	36,7
Сведения о требованиях регулирования	9	30,0
Знакомство с потенциальными партнёрами	9	30,0
Возможность задать вопрос специалистам	8	26,7
Затрудняюсь ответить	0	0,0

Примечание. Вопрос допускал выбор нескольких вариантов, вследствие чего сумма долей превышает 100 %. Всего сделан 51 выбор, в среднем 1,7 варианта на одного респондента.

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.5 - Готовность рекомендовать участие в сообществе

Группа респондентов	Оценка по десятибалльной шкале	Число ответов	Доля, %
Готовые рекомендовать	9–10	10	33,3
Занимающие нейтральную позицию	7–8	9	30,0
Не готовые рекомендовать	0–6	11	36,7
Итого	—	30	100,0

Среднее значение оценки составляет 7,2. Индекс потребительской лояльности, определяемый как разность долей готовых и не готовых рекомендовать, составляет −3,3.

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.6 - Намерение продолжать участие в сообществе

Вариант ответа	Число ответов	Доля, %
Да, намерен участвовать регулярно	15	50,0

Вариант ответа	Число ответов	Доля, %
Да, но по мере появления интересных тем	8	26,7
Пока не определился	5	16,7
Скорее нет	2	6,7
Итого	30	100,0

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Таблица Н.7 - Обращения к другим участникам сообщества за последний месяц

Вариант ответа	Число ответов	Доля, %
Да, неоднократно	12	40,0
Да, один-два раза	10	33,3
Нет	8	26,7
Итого	30	100,0

Примечание. Вопрос объединяет обращение к другим участникам и ответ на их обращения, вследствие чего полученное значение характеризует участие в горизонтальном взаимодействии в целом, без разделения на эти две стороны.

Источник: составлено автором по результатам опроса участников сообщества, N = 30.

Обобщение ответов на открытый вопрос

Ответ на вопрос о том, чего не хватает сообществу, дали все 30 респондентов. Содержательные предложения содержат 18 ответов, четыре ответа выражают удовлетворённость текущим состоянием, восемь предложений не содержат. Высказанные предложения распределяются по четырём направлениям.

Первое - повышение активности и вовлечённости самих участников (7 ответов): участники указывают на недостаток общения, взаимного знакомства и охвата.

Второе - проведение встреч и прямых эфиров, в том числе со специалистами смежных с цифровыми финансовыми активами областей (4 ответа).

Третье - разбор практических случаев и расширение участия партнёров с их отраслевым опытом (3 ответа).

Четвёртое - упрощение изложения и регулярное информирование о выпусках цифровых активов, включая еженедельный обзор событий (4 ответа).

Примечание. Опрос проведён на стадии становления сообщества. Полученные значения характеризуют исходное состояние взаимодействия и служат основанием для последующих измерений, но не являются оценкой результативности принятых решений. Повторный опрос по той же анкете предусмотрен по истечении года работы сообщества.

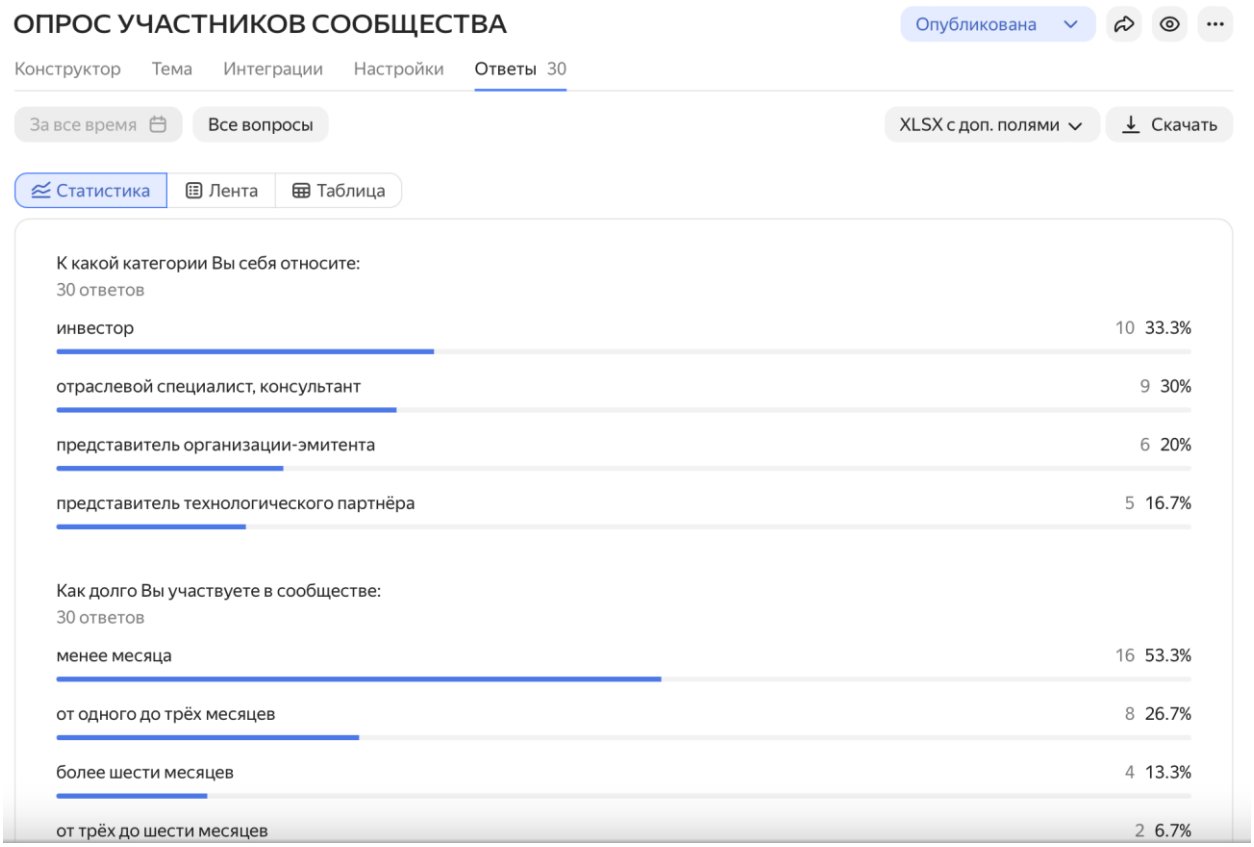


Рисунок Н.1 - Распределение ответов на вопросы о категории участия и сроке участия в сообществе

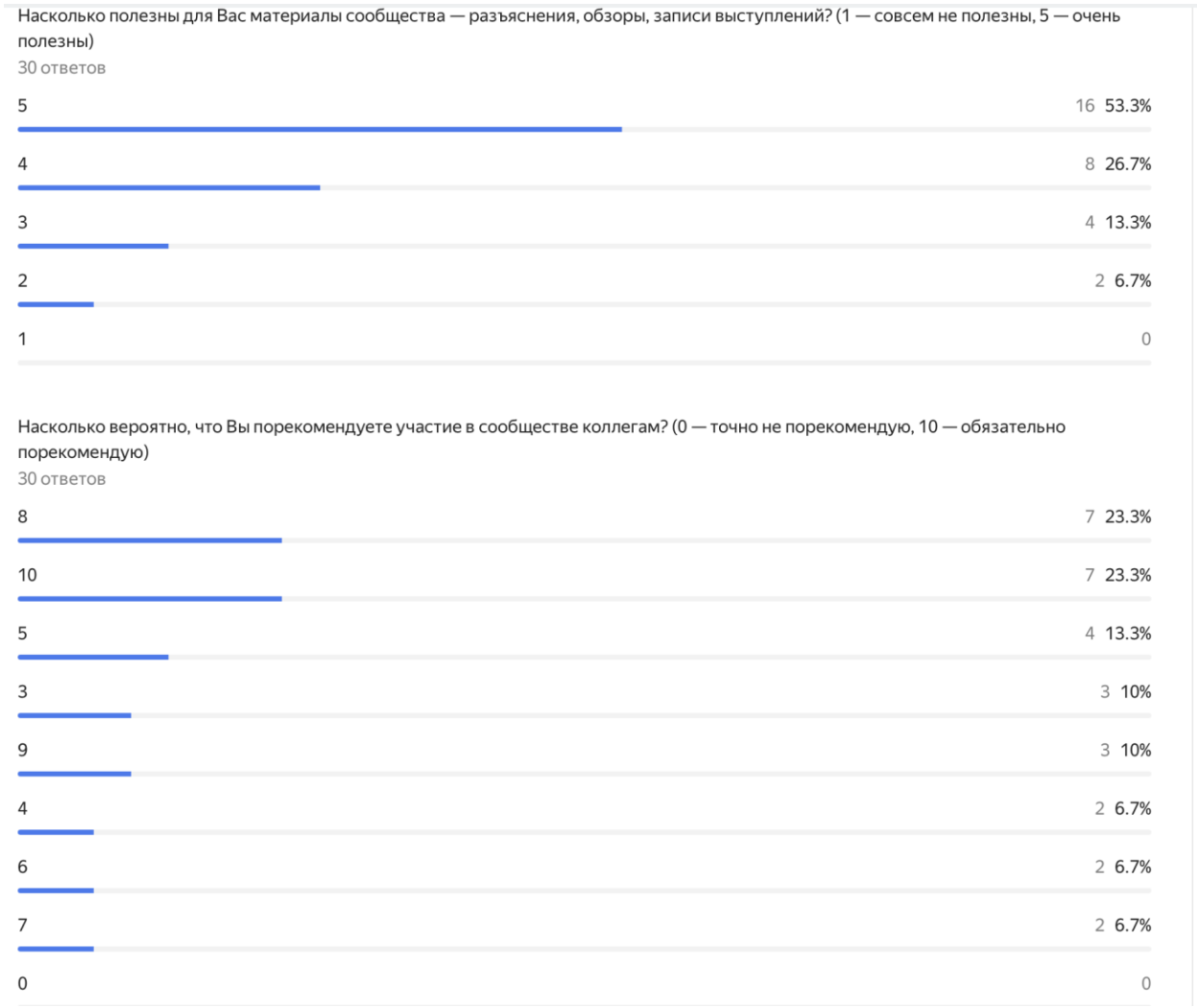


Рисунок Н.2 - Распределение ответов на вопросы о полезности материалов и готовности рекомендовать сообщество

Источник: интерфейс сервиса Яндекс Формы, личный кабинет автора.