

КОНЦЕПЦИЯ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

THE CONCEPT OF COMMUNITY MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL GOVERNANCE

**D. Koltsova
V. Spilnichenko**

Summary. The article analyzes community management concepts that ensure consideration of cultural differences, local characteristics, communication traditions, the integration of an educational component, and the development of a digital communication system for employees during the implementation of an organization's development strategy. The key aspects of building an interaction ecosystem for community members are identified. The main approaches to the formation and development of communities, as well as their impact on corporate culture and business outcomes, are examined.

Keywords: community management, organizational management, community, engagement.

Кольцова Дарья Игоревна

Ассистент, ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», Москва
www.koltsova.dasha@gmail.com

Спильниченко Владимир Кириллович

д.э.н., профессор, ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», Москва
spilnvladimir@yandex.ru

Аннотация. В статье анализируются концепции комьюнити-менеджмента, обеспечивающие учет культурных различий, локальных особенностей, традиций общения, внедрение образовательной составляющей и построение системы цифровизации коммуникаций сотрудников в ходе реализации стратегии развития организации. Определены ключевые аспекты построения экосистемы взаимодействия участников сообщества. Анализируются основные подходы к формированию и развитию комьюнити, их влияние на корпоративную культуру и результаты бизнеса.

Ключевые слова: комьюнити-менеджмент, управление организацией, сообщество, вовлечение.

Введение

В современных условиях многие аспекты построения экономических процессов претерпевают изменения, а управление ими становится все более сложным и многогранным. Помимо вопросов экономического и политического характера, компании все более часто сталкиваются с проблемами взаимодействия между людьми из разных языковых и культурных систем, с необходимостью создания и поддержания профессиональных сообществ — комьюнити, — вокруг их бренда или продукта. Такие комьюнити способствуют обмену знаниями, инновациями, идеями и росту социально-психологической вовлеченности сотрудников компании и целевой аудитории в общие действия по достижению поставленных целей. Формируется комьюнити-менеджмент, который может стать ключевым инструментом, способствующим гармонизации культурных различий участников совместной деятельности, развитию человеческих ресурсов, повышению роли корпоративной культуры и формированию конкурентных преимуществ организации.

Цель данной работы — проанализировать существующие концепции комьюнити-менеджмента и обозначить их роль в управлении организациями.

Задачи исследования:

- определить сущность и ключевые принципы комьюнити-менеджмента;

- раскрыть основные методы и инструменты комьюнити-менеджмента;
- оценить взаимосвязи комьюнити-менеджмента и корпоративной культуры;
- выявить основные проблемы и вызовы, которые связаны с управлением сообществами людей.

Объектом выступает процесс управления сообществами в организациях, направленный на формирование, развитие и поддержание взаимодействия между сотрудниками, клиентами, партнёрами и т.п.

Научная новизна работы заключается в систематизации концепций комьюнити-менеджмента, определении направлений влияния комьюнити-менеджмента на корпоративную культуру.

Описание методов исследования

Теоретическую основу составили, научные труды российских и зарубежных исследователей, материалы информационных агентств, данные интернет-сайтов, учебная и научная литература. Методологическими основами послужили: общенаучный метод, а именно анализ литературы по исследуемой теме; сравнительный анализ — сопоставление различных методов управления в организациях; метод изучения случаев.

Обзор литературы по выбранной теме

Исследование комьюнити-менеджмента основывается на работах в области корпоративного управления, социальной психологии и цифровых технологий. В зарубежных трудах рассматриваются принципы сообществ, подчеркивается их роль в передаче знаний и формировании организационной идентичности. В частности, Э. Венгер (1998) рассматривает сообщества как важный механизм накопления и распространения знаний в организации, подчеркивая их значение в процессе профессионального обучения и социальной интеграции. Современные исследования акцентируют внимание на цифровых аспектах. Так, Р. Миллингтон (2012) анализирует механизмы вовлечения участников в онлайн-среде, описывая стратегии роста и поддержания активности в сообществах. Р. Краут, П. Резник, С. Кислер (2012) рассматривают эмпирические данные, подтверждающие, что успешное управление онлайн-комьюнити требует использования стратегий, основанных на пользовательском поведении и социальных механизмах взаимодействия. Кроме того, исследования К.М. Джонсона (2020) подчеркивают значимость комьюнити-менеджмента как инструмента построения устойчивых сообществ вокруг брендов, что способствует росту лояльности аудитории и формированию долгосрочных взаимоотношений.

Среди отечественных авторов Мугаев Е.В. анализирует комьюнити-менеджмент как инструмент повышения лояльности аудитории и формирования долгосрочных взаимоотношений с целевыми группами. В его работах подчеркивается значимость стратегического подхода и адаптации методов взаимодействия в зависимости от целей организации.

Андрянов Я.В. и Явинская Е.А. исследуют влияние комьюнити-менеджмента на корпоративную культуру и бизнес-процессы. В их публикациях рассматриваются ключевые модели построения сообществ, а также вопросы интеграции таких моделей в управленческую систему компании. Внимание акцентируется на роли комьюнити-менеджеров в формировании позитивного имиджа бренда и обеспечении устойчивого роста организации.

Трифонов И.В. рассматривает комьюнити-менеджмент как стратегический инструмент, способствующий не только повышению качества управления, но и формированию уникального конкурентного преимущества компании. В его исследовании подчеркивается значимость проектного подхода при внедрении основ комьюнити-менеджмента, что способствует укреплению позиций компании в рыночной нише, накоплению знаний и активов, а также организационной трансформации бизнеса.

Основные результаты

Традиционные методы перестают быть единственным инструментом взаимодействия с объектами управления. За последние несколько лет значительно вырос интерес к комьюнити-менеджменту. Ученые и практики по-разному трактуют его сущность, выделяя различные аспекты. В научной литературе можно встретить несколько определений данного понятия. Рассмотрим некоторые из них, представленные различными отечественными и зарубежными авторами в таблице ниже.

Таблица 1.

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

Автор	Определение комьюнити-менеджмента	Ключевые аспекты
Р. Миллингтон	управление онлайн-сообществами с целью вовлечения участников, создания ценности и достижения бизнес-целей [10]	вовлеченность, создание ценности, поддержание активности
Трифонов И.В.	управление сообществом, которое приносит пользу, эффективность, то есть это ведение и руководство аудиторией, направление и удовлетворение ее общих запросов [5]	создание условий для взаимодействия, направление сообщества
Тимохина О.А.	планомерная, долгосрочная и всесторонняя деятельность по созданию сплоченного и лояльного к определенному объекту сообщества [6]	стратегический подход, сплоченность, лояльность
Тян Я.В.	управление сообществом, людьми, которые связаны между собой общими интересами, потребностями [7]	адаптация под потребности сообщества, координация взаимодействий
К. М. Джонс	это практика объединения людей вокруг общей цели или интереса, создавая пространство для взаимодействия и поддержки, что приводит к укреплению связей и достижению совместных результатов [9]	создание пространства для взаимодействия, поддержка, укрепление связей
Б. Ричардсон	искусство создания и поддержания сообщества, где участники чувствуют себя ценными и мотивированными к совместной деятельности [11]	поддержание сообщества, мотивация участников, совместная деятельность

Источник: составлено авторами.

Как видно из таблицы, подходы к определению комьюнити-менеджмента различаются в зависимости

от исследовательского контекста и сферы применения. Одни авторы акцентируют внимание на его стратегической роли, другие — на технологических аспектах и инструментах взаимодействия с сообществами.

Обобщая различные точки зрения, можно выделить несколько ключевых характеристик комьюнити-менеджмента. 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, одной из основных задач комьюнити-менеджмента является обеспечение участников сообщества комфортными условиями для обмена информацией и совместной деятельности. 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).

Несмотря на различие определений, ключевые принципы комьюнити-менеджмента связаны с вовлеченностью и активностью участников сообщества. Важно поддерживать их интерес через контент, события, обсуждения, совместную деятельность. Грамотно построенное сообщество приносит пользу своим членам, создает условия для комфортного диалога и взаимодействия. Оно не может существовать само по себе — у него должны быть определены четкие цели, стратегия развития и характеристики долгосрочной перспективы. Только планомерные, регулярные и целенаправленные действия со стороны команды сообщества могут обеспечить его устойчивое развитие [8].

Учитывая комплексный характер комьюнити-менеджмента и его роль в современном управлении, можно предложить следующее авторское определение этого понятия: комьюнити-менеджмент — система управления сообществом людей, направленная на формирование устойчивых связей между его участниками, рост их вовлеченности в создание ценностей для организации через активное взаимодействие, модерацию и координацию отношений внутри сообщества. 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.

Для качественного управления сообществами используют различные инструменты и методы комьюнити-менеджмента. В общем виде возможно применение следующих методов:

- коммуникационных стратегий (разработка контента, выстраивание диалога с аудиторией, формирование информационной политики);
- механизмов вовлечения (различные способы геймификации, поощрения, бонусы, программы лояльности, эксклюзивный контент, закрытая часть аудитории);
- аналитики и мониторинга (изучение поведения участников, анализ метрик активности, обратная связь, усовершенствование клиентского опыта);
- модерации и управления конфликтами (поддержка здоровой среды и согласования интересов членов сообщества, соответствующих его целям, предотвращение кризисов, разрешение конфликтов и противоречий).

На практике применение комьюнити-менеджмента опирается на широкий набор инструментов, включая социальные сети, специализированные платформы, чат-группы, корпоративные экосистемы. Выбор того или иного инструмента зависит от целей сообщества и стратегии организации.

Помимо этого, от целей сообщества зависит и выбор концепции комьюнити-менеджмента в целом. Существует несколько подходов, определяющих основные стратегии построения и развития сообщества, способы их интеграции в бизнес-модели. В результате исследования было выделено шесть ключевых концепций комьюнити-менеджмента, каждая из которых отражает определенную цель, инструменты, методы и методологию взаимодействия. Очевидно, что эти концепции не существуют изолированно, а формируют логичную, взаимосвязанную систему, где определённый подход связан с коммерческими целями, другой — с социальными, образовательными задачами или основан на технологических решениях. Обозначим такую классификацию концепций комьюнити-менеджмента:

- 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. Благодаря комьюнити компания выстраивает прямой контакт с аудиторией, получает органический охват и возвращает сторонников бренда. Важным аспектом, про который также упоминают в научной статье Малинин И.И. и Барташевич Д.А., является качественный контент, отвечающий интересам участников, использование интерактивных механик и интеграция сообщества в экосистему бизнеса [3]. Такой подход обеспечивает долгосрочное вовлечение пользователей и повышение их ценности, что делает комьюнити-менед-

жмент на данный момент одним из приоритетных направлений в маркетинге.

- 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. Такие сообщества могут формироваться вокруг образовательных, социальных, развлекательных тем. Про данную концепцию идет речь в статье Бурмистровой И.В., где особое внимание уделяется социальному обмену как важному инструменту адаптации в условиях глобальных кризисов и социальных вызовов [1]. Особенностью данной концепции является то, что комьюнити-менеджмент не привязан к конкретной платформе или формату взаимодействия.

Примером такого комьюнити может быть волонтерское движение «#МЫВМЕСТЕ», сформировавшееся 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. Помимо адресной помощи, участники обменивались опытом, развивали внутреннюю культуру сотрудничества. Это сообщество продолжает существовать, организуя помощь семьям военнослужащих, беженцам и переселенцам, донорские акции, демонстрируя как социальная концепция комьюнити-менеджмента способствует созданию крепких связей между людьми и улучшению качества их взаимодействия в обществе. Люди стремятся к объединению не только ради общих интересов, но и для того, чтобы чувствовать себя частью общего значимого дела.

- 3) Цифровая (онлайн-среда) концепция — выстраивание взаимодействия между участниками посредством цифровых каналов, аналитики больших данных, автоматизации процессов общения. Обычно в таких сообществах применяют чат-боты, геймификацию, алгоритмы машинного обучения и другие инструменты. Именно цифровой комьюнити-менеджмент позволяет брендам оперативно и эффективно вести коммуникацию с аудиторией, адаптироваться к ее потребностям.
- 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. Ключевыми элементами концепции

являются предоставление образовательного контента, дискуссии, проведение мастер-классов, вебинаров, лекций, привлечение лидеров мнений и специалистов в своей нише знаний. Важную роль здесь играют комьюнити-менеджеры, которые координируют образовательные процессы, мотивируют участников и поддерживают их уровень вовлеченности. Они выступают посредниками между образовательными платформами, экспертам и конечными пользователями [5]. Примером реализации концепции может служить возрождение Российского общества «Знание».

- 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. Примером такого формата в России является сообщество «Сколково» — инновационный центр, который объединяет стартаперов, инвесторов, ученых, образовательные учреждения.
- 6) Децентрализованная концепция — как эволюция комьюнити-менеджмента, основанная на технологии Web 3.0. Она отражает переход к новой парадигме взаимодействия между участниками сообщества, где отсутствует единый центр контроля. Эта концепция тесно связана с развитием Web 3.0 — новой итерации интернета, где пользователи становятся не просто потребителями контента, а владельцами и активными участниками цифровых платформ. Создаются условия для самоорганизации, где каждый участник может проявить инициативу и повлиять на общий курс. Это особенно актуально для крипто-сообществ, образовательных платформ, игровых экосистем и стартапов, построенных на принципах Web 3.0.

Вне зависимости от выбранной концепции, комьюнити-менеджмент интегрируется в управленческие процессы, влияя на формирование лояльности аудитории, укрепление корпоративной культуры, оптимизацию внутренних и внешних коммуникаций, что повышает репутацию и конкурентоспособность организации. Механизмы комьюнити-менеджмента способствуют не только усилению вовлеченности участников сообщества в общее дело, но и созданию обратной связи, обеспечивающей адаптацию стратегий управления с потребностями заинтересованных сторон.

Для наглядного представления взаимосвязей между концепциями, целесообразно изобразить структурно-логическую схему, которая будет отражать целевые ориентиры и инструментальные уровни (рис. 1).

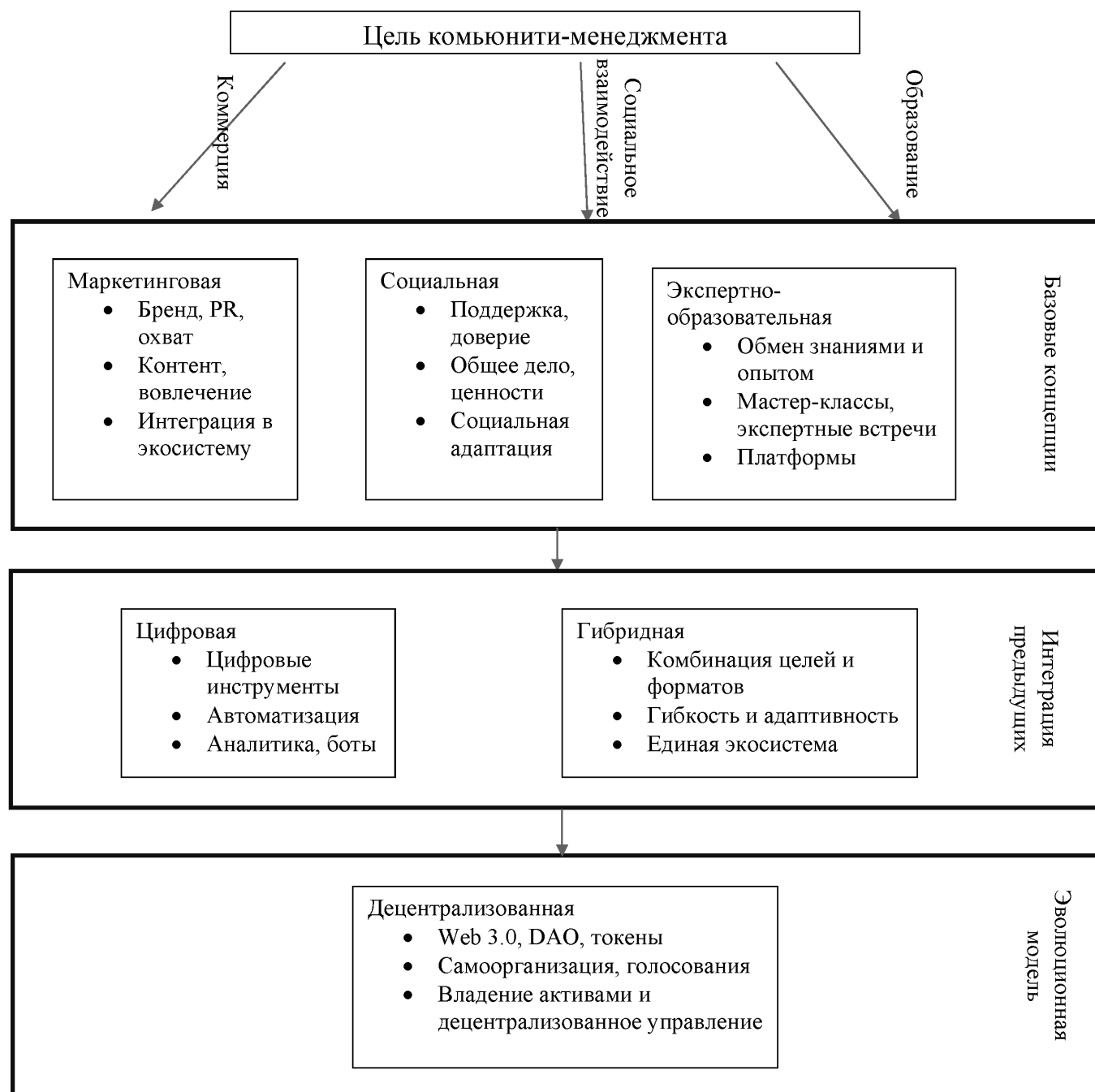


Рис. 1. Структурно-логическая схема концепций комьюнити-менеджмента

Источник: составлено авторами.

Схема наглядно демонстрирует, что комьюнити-менеджмент развивается от простых моделей взаимодействия, ориентированных на маркетинговые или социальные задачи, к более сложным и гибким форматам, учитывающим цифровые технологии, образовательные потребности и эволюционные изменения в цифровой культуре. Цифровая и гибридная концепции выступают связующим звеном между традиционными формами и новыми моделями, отражая растущую роль технологий в организации сообществ. Децентрализованная концепция, основанная на Web 3.0, представляет со-

бой не только технологический, но и идеологический сдвиг: от управления к самоорганизации, от централизованной координации — к коллективному владению и принятию решений. Она формирует перспективную модель будущего комьюнити, где каждый участник становится соавтором и совладельцем. Видно, как эволюция концепций комьюнити-менеджмента отражает изменения в обществе и технологиях и ведет к прозрачному, равноправному и ценностно-ориентированному взаимодействию.

Комьюнити-менеджмент тесно связан с развитием корпоративной социальной культуры, поскольку эти два элемента направлены на формирование устойчивых взаимоотношений между компанией, сотрудниками и клиентами. Комьюнити-менеджмент способствует укреплению корпоративной культуры через создание вовлеченных сообществ как внутри компании, так и за ее пределами. Комьюнити-менеджеры поддерживают сплоченность сотрудников, транслируют ценности компании и помогают выстраивать внешние отношения с клиентами, повышая их лояльность и доверие. Российские исследователи акцентируют внимание на том, что для повышения эффективности работы в команде необходимо специально выделить комьюнити-менеджеров, которые должны сосредоточиться на поддержании интереса со стороны аудитории, создании сплоченного сообщества вокруг проекта [4].

Роль комьюнити-менеджмента и его влияние на корпоративную культуру проявляются в ряде ключевых аспектов, раскрытых в таблице 2.

Таблица 2.

Роль комьюнити-менеджмента и его влияние на корпоративную культуру

Аспект	Роль комьюнити-менеджмента	Влияние на корпоративную культуру
Взаимодействие с клиентами	Организация диалога с клиентами, поддержка обратной связи	Создает открытость компании, улучшает клиентский опыт
Вовлечение сотрудников	Строительство корпоративного сообщества, вовлечение сотрудников в жизнь компании, организация мероприятий	Способствует сплоченности коллектива, чувство сопричастности
Поддержка внутренних коммуникаций	Развитие внутренних платформ для общения, управление внутренними сообществами сотрудников	Улучшаются внутренние коммуникации, снижается уровень конфликтов, повышается информированность
Обратная связь и улучшение продуктов	Развитие специализированных сообществ по интересам внутри компании, поддержка профессиональных и социальных групп	Развивает культуру взаимодействия и обмена знаниями, укрепляет горизонтальные связи внутри компании.

Источник: составлено авторами.

Таким образом, комьюнити-менеджмент является важным фактором развития корпоративной культуры, обеспечивая ее адаптивность, динамичность и соответствие актуальным вызовам деловой среды. Он участвует в интеграции ценностных ориентиров компании в повседневные коммуникации и в формировании единой

системы взаимодействия внутри организации. Внутрикорпоративный комьюнити-менеджмент способствует укреплению организационной идентичности, развитию неформальных коммуникационных сетей, что повышает уровень доверия и координации между подразделениями компании. Внешний аспект комьюнити-менеджмента проявляется в трансляции ценностных установок компании, формировании позитивного имиджа, укреплении репутационного капитала. Развитие сообщества вокруг бренда или продукта способствует росту доверия со стороны клиентов и партнеров и повышает социальную ответственность бизнеса.

Для обеспечения стабильного функционирования и роста сообщества важно учитывать ключевые проблемы и вызовы комьюнити-менеджмента, с которыми сталкиваются организации в процессе управления взаимодействиями, а также правильно оценивать степень вовлеченности и соответствие реальной практики ценностным предложениям для участников. Среди ключевых методологических проблем можно выделить вопрос о способах измерения эффективности комьюнити-менеджмента. Оценка итогов работы сообщества является сложной задачей, так как метрики влияния вовлеченности и лояльности участников сообщества на результаты бизнес-процессов, а также затраты на формирование устойчивых и качественных сообществ людей не всегда поддаются объективному количественному анализу. Помимо этого, часто разработка систем аналитики и мониторинга требует дополнительных ресурсов. Также организациям важно соблюдать баланс между своими бизнес-целями и ожиданиями участников сообщества, так как, например, чрезмерно агрессивные маркетинг или монетизация могут привести к оттоку аудитории, в то время как недостаточная коммерциализация при определенных условиях снижает ценность сообщества для бизнеса.

Заключение

Комьюнити-менеджмент в управлении современной организацией представляет собой стратегический инструмент, использование которого направлено на формирование и развитие взаимодействия с аудиторией, укрепление корпоративной культуры и повышение ее конкурентоспособности. Он интегрируется в управленческие процессы, развивая внутренние и внешние коммуникации. Различные концепции комьюнити-менеджмента, включая маркетинговую, социальную, цифровую, экспертно-образовательную, гибридную и децентрализованную концепции, определяют специфику управления сообществами в зависимости от целей и задач организации. Выбор той или иной концепции влияет на механизмы и инструменты взаимодействия, что делает комьюнити-менеджмент гибким и адаптивным к изменениям среды.

Несмотря на значительный потенциал, управление сообществом сопряжено с рядом вызовов, включая поддержание уровня вовлеченности, управления конфликтами, разрешение спорных ситуаций между участ-

никами, адаптацию к технологическим изменениям. Эти факторы требуют комплексного подхода к изучению процессов комьюнити-менеджмента и прикладному использованию аналитических инструментов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бурмистрова И.В. «Выбираю нас»: о роли поддерживающих сообществ и горизонтальных связей во времена турбулентности // Материалы XXXIII ежегодной богословской конференции. — Москва: ПСТГУ, 2023. — С. 88–89.
2. Кротов А.Е., Байсаева М.У., Кучиева И.Х. Комьюнити-менеджмент в бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — № 4, т. 1, апрель. — С. 58–67.
3. Малинин И.И., Барташевич Д.А. Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити // Issues of Media Business. — 2024. — Т. 3, № 2. — С. 38–48.
4. Никитин С.А. Актуальные тенденции продвижения стартап-проектов в 2024 году // Современные исследования: созидательное развитие. — М.: МЦНП «Новая наука», 2024. — С. 15–20.
5. Тимохина О.А. Комьюнити-менеджмент как эффективный инструмент завоевания и удержания конкурентных преимуществ организации // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 1–2 (71). — С. 58–67.
6. Трифонов И.В. Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компании // Региональная экономика. Инновационное развитие экономики. — 2022. — № 1–2 (67–68). — С. 198–207.
7. Тянь Я.В. Комьюнити-менеджмент как модель лидерства // Материалы научной конференции. — Москва: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2023. — С. 306–308.
8. Ширинкина Е.В. Комьюнити-менеджмент в управлении вовлеченностью персонала в образовательное сообщество // Исследования. — 2022. — № 31. — С. 65–67.
9. Jones C.M., Vogl C.H. Building Brand Communities: How Organizations Succeed by Creating Belonging. — Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020. — 240 с.
10. Millington R. Buzzing Communities: How to Build Bigger, Better, and More Active Online Communities. — New York: AMACOM, 2012. — 320 p.
11. Richardson B., Huynh K., Sotto K. Get Together: How to Build a Community With Your People. — New York: Stripe Press, 2019. — 256 с.

© Кольцова Дарья Игоревна (www.koltsova.dasha@gmail.com); Спильниченко Владимир Кириллович (spilnvladimir@yandex.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»