

Дарья И. Кольцова

Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия,
koltsova.dasha@gmail.com

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ СООБЩЕСТВАМИ В КОМПАНИЯХ РАЗВИВАЮЩИХСЯ РЫНКОВ

Аннотация. Статья посвящена системному анализу моделей управления сообществами в компаниях развивающихся рынков стран БРИКС и Юго-Восточной Азии. Управление сообществами рассматривается как стратегический инструмент менеджмента, обеспечивающий формирование устойчивых конкурентных преимуществ через построение лояльных профессиональных объединений вокруг организации. В работе проведён сравнительный анализ теоретических подходов к управлению сообществами, включая концепции совместного создания ценности, роста на основе сообщества и модель шести направлений ценности. На основе анализа практик действующих компаний выявлены четыре базовые модели управления сообществами: клиентоориентированная, экосистемная, партнёрская и инвестиционная. Разработана авторская концепт-карта системы управления сообществом по аналогии с системами управления жизненным циклом изделий. Сформулированы практические рекомендации по внедрению управления сообществами для российских компаний, выходящих на международные рынки.

Ключевые слова: управление сообществами; совместное создание ценности; развивающиеся рынки; цифровые платформы; лояльность клиентов; экосистемный подход

Systematic Analysis of Community Management Models in Emerging Market Companies

Dar'ya I. Kol'tsova

Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia
www.koltsova.dasha@gmail.com

Abstract. The article is devoted to a systems analysis of community management models in companies operating in emerging markets, specifically in BRICS countries and Southeast Asia. Community management is examined as a strategic management tool that enables the development of sustainable competitive advantages through the creation of loyal professional networks around an organization. The study presents a comparative analysis of theoretical approaches to community management, including the concepts of co-creation of value, community-led growth, and the six value-stream model. Based on an analysis of real-world business practices, four fundamental community management models are identified: customer-centric, ecosystem-based, partnership-based, and investment-oriented. An original concept map of a community management system is developed by analogy with product lifecycle management systems. Practical recommendations are formulated for implementing community management in Russian companies seeking to enter international markets.

Keywords: community management, co-creation of value, emerging markets, digital platforms, customer loyalty, ecosystem approach

Введение

Актуальность исследования обусловлена фундаментальной трансформацией роли сообществ в системе управления современными организациями. В условиях цифровизации экономики и усиления конкуренции традиционные инструменты маркетинга и управления взаимоотношениями с клиентами становятся менее результативными. Потребители всё в меньшей степени доверяют прямой рекламе, отдавая предпочтение рекомендациям других пользователей и экспертному мнению участников профессиональных объединений. В этих условиях управление сообществами становится не просто вспомогательным инструментом маркетинговых коммуникаций, но стратегической функцией менеджмента, определяющей долгосрочную конкурентоспособность организации.

Согласно данным отраслевых исследований по управлению сообществами, компании с развитыми сообществами демонстрируют существенно более высокие показатели удержания клиентов и пожизненной ценности потребителя по сравнению с организациями, не использующими данный инструмент [1] [Liao, Pang, Dong 2023]. Это свидетельствует о том, что управление сообществами перестаёт быть периферийной функцией и постепенно интегрируется в ядро бизнес-модели современных компаний.

Особый научный и практический интерес представляет опыт компаний развивающихся рынков – стран БРИКС и Юго-Восточной Азии. Эти компании демонстрируют инновационные подходы к формированию и развитию сообществ, во многом опережающие западные практики. Так, китайский производитель электромобилей НАО достиг показателя в 50% продаж через рекомендации существующих владельцев, что беспрецедентно для автомобильной отрасли. Компания Xiaomi построила сообщество из более чем 640 миллионов активных пользователей, которые не просто потребляют продукт, но участвуют в его совершенствовании. Российский банк Т-Банк создал социальную сеть для инвесторов «Пульс», ставшую драйвером привлечения 19% новых клиентов [2; 3].

Представляется важным подчеркнуть, что указанные достижения не являются результатом простого копирования западных моделей. Напротив, компании развивающихся рынков формируют собственные подходы к управлению сообществами, учитывающие культурную специфику, особенности цифровой инфраструктуры и потребительского поведения. Данное обстоятельство определяет необходимость системного научного анализа накопленного опыта.

В российской научной литературе концепция управления сообществами находится на начальном этапе формирования. Как отмечают И.А. Копылов и В.А. Кручинина, отсутствует устоявшееся определение данного термина в научной традиции, а количество отечественных исследований по данной теме существенно уступает западным, где проблемы формирования сообществ изучаются более четверти века [4]. Вместе с тем практика опережает теорию: число российских компаний, осознающих стратегическую значимость создания и развития сообществ, неуклонно возрастает.

Объектом исследования выступают процессы формирования и развития сообществ в деятельности компаний развивающихся рынков. Предметом исследования являются модели управления сообществами на развивающихся рынках и механизмы их влияния на результаты деятельности организаций.

Целью статьи является системный анализ моделей управления сообществами в компаниях государств БРИКС и Юго-Восточной Азии и разработка рекомендаций по их адаптации для российских организаций, осуществляющих международную экспансию.

Методологическую основу исследования составляют системный анализ, сравнительный анализ, метод кейсов, а также обобщение количественных данных из отраслевых отчётов ведущих исследовательских организаций.

Основная часть: управление сообществами (комьюнити-менеджмент) представляет собой относительно новое направление в теории менеджмента, находящееся на стыке нескольких научных дисциплин: общего менеджмента, маркетинга, социологии и психологии. И.А. Копылов и В.А. Кручинина определяют его как «вид менеджмента, основной задачей которого является эффективное выстраивание сообщества вокруг субъекта (организации, государственного органа, социальной структуры и т.д.), с акцентом на информационно-коммуникационные связи» [4].

Данное определение сегодня требует расширения. Современное управление сообществами не ограничивается информационно-коммуникационным аспектом, но включает создание условий для совместного производства ценности, формирование механизмов взаимопомощи между участниками, а также интеграцию сообщества в процессы принятия управленческих решений. Иными словами, сообщество перестаёт быть объектом воздействия и становится активным субъектом, сотворцом продукта и бренда.

Авторы делают важный вывод о двоякой природе управления сообществами: с одной стороны, это неотъемлемая часть общего менеджмента организации, обеспечивающая обмен информацией в системе управления; с другой – самостоятельный вид управленческой деятельности, требующий специфических компетенций и инструментов. Данная двойственность сейчас отражает переходный характер современного этапа развития теории и практики управления сообществами.

М.В. Андриянова и В.В. Кручинина эмпирически подтвердили экономическую эффективность управления сообществами: создание лояльного сообщества клиентов приводит к росту частоты и объёмов покупок – постоянные клиенты совершают в среднем на 67% больше расходов, чем новые. Авторами разработана воронка формирования лояльной аудитории, описывающая трансформацию потребителя от «незнакомца» до «адвоката бренда» [5]. Данная модель имеет существенное практическое значение, однако недостаточно учитывает специфику цифровых сообществ, где траектория вовлечения участника может быть нелинейной.

В зарубежной научной литературе ключевое методологическое значение имеет концепция совместного создания ценности. Ляо, Панг и Донг на выборке из 418 пользователей сообщества компании Xiaomi доказали, что информационная и социальная ценность сообщества положительно влияют на готовность участников к совместному созданию ценности через механизм взаимности [1]. Данный вывод имеет принципиальное значение: он демонстрирует, что сообщество функционирует не по логике одностороннего обмена (компания даёт – клиент получает), а по логике взаимного обогащения.

Чэн и соавторы в исследовании 2023 года продемонстрировали, что элементы игрофикации (рейтинги, достижения, статусы) позитивно влияют на накопление социального капитала в сообществах [6]. Представляется, что данный вывод может быть экстраполирован на более широкий контекст: любые механизмы признания вклада участника в жизнь сообщества усиливают его вовлечённость и лояльность.

Модель шести направлений ценности, предложенная в 2021 году, выделяет следующие направления бизнес-ценности сообщества: поддержка (участники помогают

друг другу), продукт (обратная связь для инноваций), привлечение (рекомендации новых клиентов), контент (пользовательский контент), вовлечение (укрепление связи с брендом), успех (повышение ценности клиента) [7].

Перечисленные теоретические подходы не являются взаимоисключающими, но дополняют друг друга, формируя целостную картину феномена управления сообществами. Вместе с тем существующие концепции преимущественно разработаны на материале западных компаний и требуют верификации применительно к условиям развивающихся рынков. Сравнительный анализ основных теоретических подходов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ теоретических подходов к управлению сообществами

Подход	Ключевые авторы	Основная идея	Измеримый эффект
Совместное создание ценности	Ляо, Панг, Донг [1]	Взаимное обогащение через механизм взаимности	Рост лояльности
Социальный капитал в сообществах	Чэн и др. [8]	Игрофикация усиливает социальные связи	Рост вовлечённости
Модель шести направлений ценности	СМХ (7)	Шесть направлений бизнес-ценности сообщества	Комплексный эффект
Поведение потребителей в социальной коммерции	Wongsansukcharoen, J. [9]	Управление отношениями в цифровых каналах	Рост продаж

Источник: составлено автором

На основе анализа практик компаний государств БРИКС и Юго-Восточной Азии выделены четыре базовые модели управления сообществами, различающиеся по целевой аудитории, ключевым механизмам и достигаемым эффектам.

Клиентоориентированная модель характеризуется максимальным вовлечением потребителей в процессы разработки и совершенствования продукта. Данная модель реализуется преимущественно технологическими компаниями, обладающими возможностью оперативной модификации продукта на основе обратной связи от пользователей. Ключевым механизмом является регулярный цикл обновлений с учётом предложений сообщества. Эффект достигается за счёт повышения соответствия продукта потребностям целевой аудитории и формирования эмоциональной привязанности участников, ощущающих свой вклад в развитие продукта.

Клиентоориентированная модель реализуется компаниями Xiaomi (Китай) и НАО (Китай). Компания Xiaomi создала сообщество из более чем 640 миллионов активных пользователей операционной системы MIUI. Форум компании генерирует 1–2 миллиона взаимодействий ежедневно и 200–300 тысяч публикаций. Уникальной механикой является «оранжевая пятница» – еженедельные обновления операционной системы с учётом обратной связи от сообщества. Философия компании выражена в формуле: «Мы производим телефоны Xiaomi благодаря нашим поклонникам».

Представляется важным подчеркнуть, что данная модель требует принципиальной открытости компании к диалогу с потребителями и готовности модифицировать продукт в соответствии с их запросами. Не каждая организация обладает культурой и инфраструктурой для реализации столь глубокой интеграции с сообществом.

Компания НИО развивает концепцию «предприятия пользователей» через сеть клубных пространств НИО Хаус, представляющих собой гибрид демонстрационного зала и закрытого клуба. Мобильное приложение компании насчитывает 5,6–8 миллионов зарегистрированных пользователей, из которых 2–2,5 миллиона активны ежедневно. Опыт НИО демонстрирует возможность применения модели управления сообществами даже в традиционных отраслях с длительным циклом принятия решения о покупке. Критическим фактором успеха является создание ценности для участника сообщества вне контекста покупки – через социальные связи, статус, доступ к эксклюзивному контенту.

Экосистемная модель характерна для платформенных компаний, объединяющих множественные категории участников – потребителей, поставщиков услуг, партнёров. Принципиальной особенностью данной модели является необходимость балансирования интересов различных категорий участников. Компания выступает не столько организатором сообщества, сколько модератором отношений между его сегментами. Это требует развитых компетенций в области управления конфликтами и проектирования стимулов.

Экосистемные сообщества особенно распространены в сфере услуг доставки и транспорта, где платформа координирует взаимодействие между заказчиками, исполнителями и партнёрами. Ключевым фактором успеха является обеспечение справедливого распределения ценности между всеми категориями участников.

Экосистемная модель характерна для платформенных компаний Грэб (Юго-Восточная Азия) и Годжек (Индонезия), объединяющих множественные категории участников – потребителей, водителей-партнёров, рестораны, магазины. Компания Грэб обслуживает более 30 миллионов активных пользователей ежемесячно через 5 миллионов водителей-партнёров и 4 миллиона торговых партнёров в более чем 500 городах. Компания Годжек через программу «Годжек Свадая» обеспечивает экономию до 15% операционных расходов для 450 тысяч водителей ежемесячно.

Партнёрская модель реализуется компаниями с развитой дистрибьюторской или франчайзинговой сетью. Сообщество в данном случае объединяет не конечных потребителей, а бизнес-партнёров: дистрибьюторов, реселлеров, интеграторов. Ключевыми механизмами являются программы сертификации, обучения, статусной дифференциации. Эффект достигается за счёт повышения качества работы партнёрской сети и снижения оттока партнёров.

Партнёрская модель обладает значительным потенциалом для российского рынка, где многие компании выстраивают бизнес через сеть региональных партнёров. Формирование сообщества партнёров позволяет обеспечить обмен лучшими практиками, повысить лояльность и снизить издержки на поддержку.

Партнёрская модель реализована компаниями 1С (Россия), Вайлдберриз (Россия). Партнёрская экосистема компании 1С объединяет 8 000–8 500 франчайзи в России и государствах СНГ, более 10 000 дилеров в 600 городах, присутствие в 25 странах. Продуктами компании пользуются более 1,5 миллиона организаций [1С 2023]. Маркетплейс Вайлдберриз внедрил многоуровневую программу лояльности продавцов с градацией от начального до платинового уровня и скидками на комиссию.

Инвестиционная модель представлена компаниями финансового сектора, формирующими сообщества инвесторов, трейдеров, специалистов по управлению финансами. Ключевым механизмом является обеспечение обмена знаниями и опытом

между участниками, а также предоставление эксклюзивного контента и инструментов. Данная модель позволяет снизить психологические барьеры входа в инвестирование, обеспечить взаимную поддержку участников и сформировать чувство принадлежности к группе единомышленников.

Инвестиционная модель представлена компаниями Т-Банк (Россия). Социальная сеть для инвесторов «Пульс» насчитывает несколько миллионов ежемесячных посетителей и зарегистрированных пользователей. Ежемесячно генерируется тысяча публикаций и 1 миллион комментариев. Более 30 эмитентов (Сбербанк, ВТБ, Озон и другие) ведут официальные каналы. Бизнес-результат: 19% новых клиентов выбрали Тинькофф Инвестиции именно благодаря доступу к сообществу «Пульс» [Effie Russia 2022].

На основе проведённого анализа теоретических подходов и практического опыта разработана концептуальная модель системы управления сообществом. При её построении использована аналогия с системами управления жизненным циклом изделий, что позволяет системно описать все компоненты управления, их взаимосвязи и информационные потоки. Эта концепт-схема интегрирует все стадии «жизни» сообщества, ключевые роли, процессы и метрики в единую систему.

Центральным элементом модели является собственно система управления сообществом, которая включает управляющую подсистему и объект управления. Управляющая подсистема реализует три взаимосвязанных контура: контур сбора данных (мониторинг показателей активности, вовлечённости, удовлетворённости), контур формирования управляющих воздействий (разработка контент-плана, плана мероприятий, программ лояльности) и контур исполнения (реализация мероприятий, модерация, поддержка участников) (рис.1)

Субъекты управления – это роли и участники, ответственные за работу сообщества. В авторской концепт-карте к ним относятся:

- Комьюнити-менеджеры – «руководитель» сообщества, который разрабатывает стратегию развития, координирует команды и определяет управляющие воздействия.
- Модераторы – операционные кураторы, отвечающие за ежедневное взаимодействие с участниками, поддержку порядка и культуры общения.
- Лидеры треков (эксперты) – ведущие тематических направлений внутри сообщества, генерирующие контент и экспертные знания по своим направлениям.
- Бизнес-заказчик (спонсор) – представитель бизнеса (например, продакт-менеджер или руководитель направления), заинтересованный в результатах сообщества и задающий бизнес-цели (эксплуатация сообщества для достижения бизнес-эффекта).

Эти субъекты образуют систему управления сообществом (СУС) – совокупность людей и процессов, осуществляющих управление. Концепт-карта подчеркивает, что СУС состоит из нескольких контуров управления, каждый из которых выполняет специфическую функцию, но все вместе они образуют замкнутый цикл управления по принципу обратной связи.

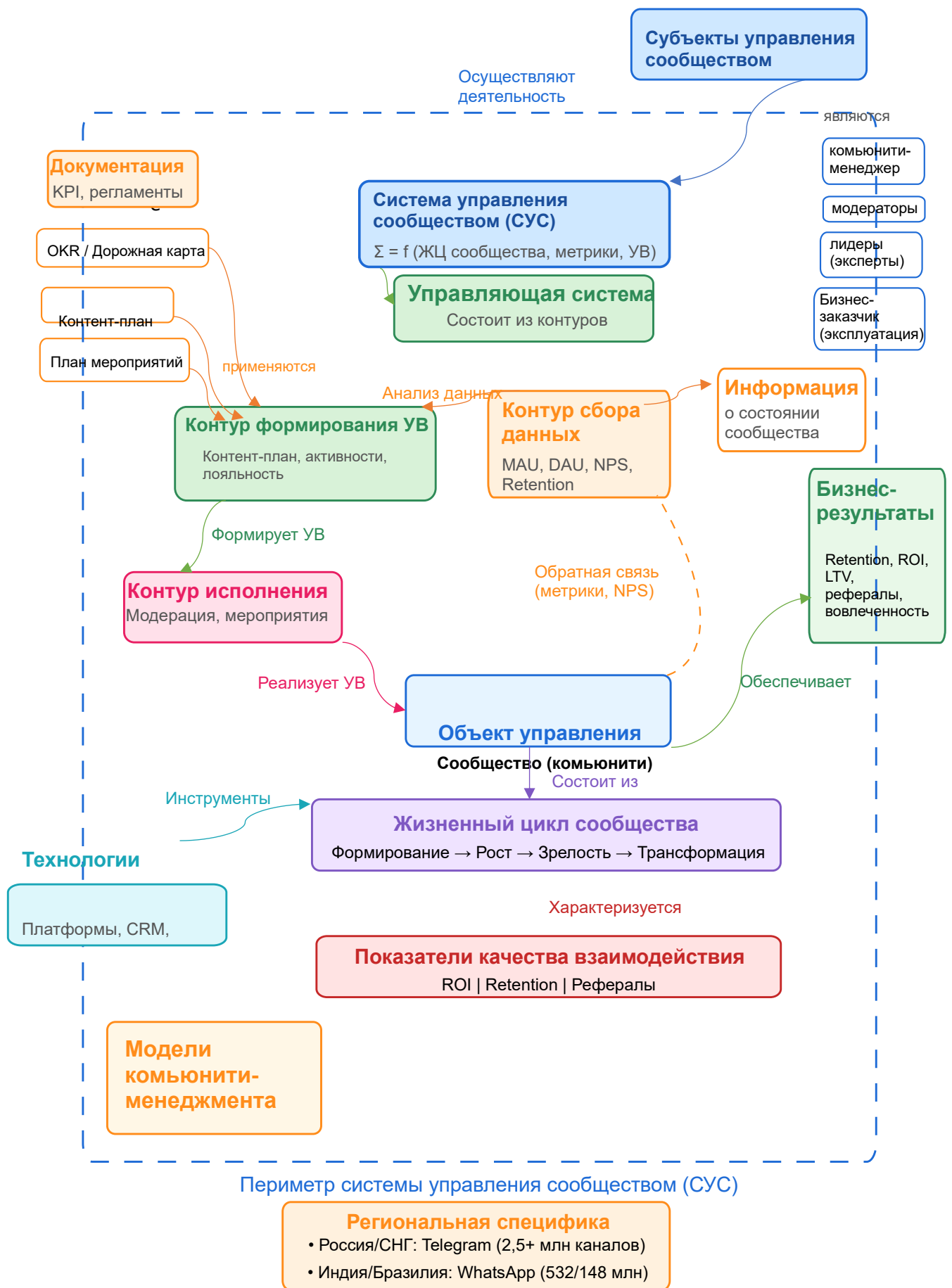


Рисунок 1. Концепт-карта системы управления сообществом (СУС). Составлено автором

Управляющая система представлена тремя ключевыми контурами (модулями), взаимодействующими друг с другом и с сообществом:

- Контур формирования управляющего воздействия (УВ) – отвечает за разработку и планирование воздействий на сообщество. В этот контур входят такие артефакты, как документация по управлению сообществом (KPI и регламенты), стратегические цели и планы (OKR – Objectives and Key Results, дорожная карта развития сообщества), а также тактические планы контента и мероприятий. На основе этих входных данных формируется само управляющее воздействие – совокупность запланированных действий, контента и инициатив, направленных на сообщество. Другими словами, здесь генерируются решения что и как сообщается и предлагается участникам сообщества, чтобы направлять его развитие. Например, на этапе формирования УВ создается контент-план (расписание публикаций, акций, информационных поводов) и план мероприятий, ивентов, конкурсов, а также программы лояльности. Этот контур играет роль «планера» сообщества.

Контур исполнения – реализует разработанные управляющие воздействия на практике. Сюда относятся процессы модерации (управление общением на платформах сообщества, оперативная поддержка участников) и организация мероприятий (проведение запланированных ивентов, акций, запуск контент-инициатив). Контур исполнения тесно связан с работой модераторов и лидеров треков: они воплощают в жизнь контент-план (публикуют посты, статьи, новости), проводят мероприятия (онлайн-вебинары, офлайн-встречи, конкурсы) и непосредственно взаимодействуют с участниками, реализуя тем самым управляющее воздействие. Иначе говоря, если контур формирования УВ – это «мозговой центр», разрабатывающий, что сделать, то контур исполнения – это «исполнительный орган», который делает. На схеме связь между этими контурами помечена как «формирует УВ» – контур формирования передает планы и задания контуру исполнения.

Контур сбора данных – обеспечивает мониторинг и обратную связь от сообщества. Он собирает информацию о состоянии сообщества и эффективности воздействий. Основные метрики включают в себя MAU/DAU (ежемесячная/ежедневная активная аудитория, отражающая уровень участия), NPS (Net Promoter Score, индекс лояльности, измеряющий готовность участников рекомендовать сообщество или продукт), Retention (удержание, доля участников, сохраняющих активность со временем), рост числа участников, количество пользовательского контента и т.п. Этот модуль выступает «сенсором» системы: он фиксирует реакцию сообщества на управляющие воздействия. Например, контур сбора данных анализирует изменения активности после проведения мероприятий или запуска новых функций сообщества. Далее собранные данные передаются обратно в контур формирования УВ – на схеме эта связь обозначена как «анализ данных». Таким образом, система замыкается в петлю: информация о текущем состоянии сообщества позволяет корректировать планы и стратегии, формируя адаптивный цикл управления с обратной связью (характерный признак кибернетической системы управления).

В совокупности три этих контура образуют полноценный цикл управления сообществом. Контур формирования генерирует управляющие воздействия, контур исполнения внедряет их, а контур сбора данных оценивает результаты и информирует о состоянии системы. Такое устройство аналогично системам управления сложными объектами: наличие обратной связи позволяет СУС работать проактивно и корректировать свои действия для достижения оптимальных результатов. Система управления

сообществом непрерывно «учится» на основе метрик сообщества, что повышает эффективность управленческих решений. Практически, это проявляется в том, что стратегия сообщества регулярно обновляется на основе аналитики: какие типы контента вызывают наибольший отклик, какие мероприятия повышают вовлеченность, какие сегменты участников требуют дополнительного внимания и т.д.

Объектом управления в СУС выступает само сообщество – совокупность пользователей, клиентов, партнеров или фанатов бренда, объединенных общей площадкой или идеей. В контексте компаний развивающихся рынков под сообществом чаще всего понимается онлайн-комьюнити, существующее на платформах социальных сетей, форумах или брендированных приложениях. Например, у Xiaomi это глобальное Mi Community с десятками миллионов активных “Mi фанов”, участвующих в жизни бренда. У автопроизводителя НАО – это сообщество владельцев электромобилей, объединенных через приложение и клубные центры, у финтех-банка Т-Банк – сообщество клиентов-энтузиастов, общающихся на форумах и в социальных сетях вокруг продуктов банка, и т.д.

Каждое сообщество динамично развивается, проходя жизненный цикл сообщества, подобный жизненному циклу продукта. На концепт-карте выделены четыре основных стадии развития сообщества:

- **Формирование** – зарождение сообщества. На этом этапе компания инициирует создание сообщества: привлекаются первые участники (например, ранние последователи бренда, бета-тестеры продукта, фанаты-новаторы), формируется базовый контент и правила взаимодействия. Цель стадии – достичь критической массы участников и запустить первичную активность. В компаниях это может совпадать с выводом нового продукта на рынок, когда вокруг него собираются первые энтузиасты. Пример – Xiaomi на начальном этапе активно привлекала техно-энтузиастов на форум MIUI для совместной доработки прошивки смартфонов; либо Nubank в Бразилии, который в фазе запуска рос в основном за счет «сарафанного радио» и вирусного эффекта приглашений в свое банковское приложение.
- **Рост** – период активного расширения сообщества. Количество участников стремительно увеличивается, контент и взаимодействия множатся. Компания активно стимулирует привлечение новых членов (реферальные программы, маркетинг в соцсетях), запускает новые активности, расширяет модерацию. Например, НАО на этапе быстрого роста рынка электромобилей создала вокруг себя активно растущую базу подписчиков через приложение и офлайн-клубы, превращая покупателей в постоянных членов комьюнити. За счет высокой вовлеченности 45% новых клиентов НАО уже в 2019 году приходили по реферальным рекомендациям, а к началу 2020 года доля рефералов выросла до 70% – свидетельство взрывного роста сообщества, где сами участники привлекают друзей и знакомых.
- **Зрелость** – на этом этапе сообщество достигает большого размера и высокой активности; процессы взаимодействия устоялись. Фокус управления смещается с роста на поддержание лояльности и ценности для участников. Сообщество становится самоподдерживающимся: появляются свои лидеры мнений из числа участников, генерируется контент самими пользователями. Зрелое сообщество требует развитой инфраструктуры: программ лояльности, четкой модерации, интеграции с бизнес-процессами компании. Например, зрелое сообщество Грэйб (крупнейшего суперприложения Юго-Восточной Азии) включает миллионы пользователей, водителей и партнеров – на этом этапе компания выстраивает экосистему сервисов (такси, доставка, платежи) вокруг сообщества, предлагая

участникам статусы, рейтинги, бонусы, чтобы удерживать их в своей платформе. В зрелой фазе важно измерять качество взаимодействия: показатели вроде NPS (индекс готовности рекомендовать) становятся высокими – например, успешные внешние сообщества способны поднимать лояльность клиентов и удержание.

- Трансформация – стадия эволюции или спада сообщества. Со временем сообщество может столкнуться с насыщением, изменением интересов аудитории, либо внешними изменениями (например, появление новых технологий коммуникации). На этапе трансформации стоит задача либо реанимировать, перезапустить сообщество на новом витке (внедрить новый контент-формат, расширить тематику, интегрировать новое поколение участников), либо мягко его свернуть, перераспределив участников в другие каналы. Трансформация также включает возможную пивот-стратегию: когда из старого сообщества формируется новая структура с иными целями. Пример трансформации – компания, завершая жизненный цикл старого продукта, может перевести фокус сообщества на новый продукт или бренд. В контексте развивающихся рынков трансформация может происходить при быстрых изменениях платформ: так, сообщества из устаревающих форумов мигрируют в мессенджеры или новые соцсети. В авторской схеме трансформация подразумевает обновление ценности сообщества, чтобы избежать спада участия.

Управляющая система должна учитывать стадию жизненного цикла сообщества при выборе подходов. В начале (формирование, рост) приоритет – рост аудитории и вовлеченности, поэтому управляющее воздействие фокусируется на привлечении (рефералы, вирусный маркетинг), создании фанатской базы, мотивации участия. В зрелости – удержание и качественное взаимодействие: акцент на лояльности, пользовательском контенте, расширении ценности для участников, интеграции сервиса сообщества с основным продуктом компании. В трансформации – адаптация: обновление форматов, возможно смена модели управления или технологий платформы.

В отдельный блок схемы вынесены технологии – инструменты, поддерживающие функционирование сообщества. К ним относятся корпоративные системы и внешние платформы, например:

- CRM-системы и аналитика – используются для отслеживания взаимодействия с участниками, сегментации аудитории, персонализации контента. В сообществе крупной компании профиль каждого участника может вестись в CRM, где фиксируется активность, отклики на кампании, чтобы лучше таргетировать управляющие воздействия.
- Платформы сообщества – собственно каналы коммуникации, на которых существует сообщество. В разных странах и регионах доминируют разные платформы: в Китае практически любое бренд-сообщество опирается на WeChat, который имеет порядка 1,4 млрд активных пользователей и предоставляет экосистему мини-программ для сообществ (группы, чаты, контент) – через нее, например, Xiaomi организует программы совместного творчества с фанатами. В Индии и Бразилии популярнейшим каналом является WhatsApp (аудитория ~500 млн в Индии, ~150 млн в Бразилии): компании создают официальные группы, каналы рассылок, боты поддержки в WhatsApp. В России и странах СНГ роль площадки сообщества часто играет Telegram – в русскоязычном сегменте Telegram насчитывается более 2,5 млн активных каналов, многие компании ведут там свои сообщества, публикуют контент и взаимодействуют с клиентами в полудецентрализованных сообществах. Выбор платформы обусловлен региональными предпочтениями аудитории и доступностью технологий.

- Прочие инструменты: системы для проведения мероприятий (вебинарные платформы, стриминговые сервисы), инструменты геймификации (начисление баллов, бейджей участникам), поддержка UGC (контента, создаваемого пользователями), а также средства модерации и автоматического контроля (чат-боты, фильтры).

Технологическая инфраструктура служит «тканью» сообщества – она обеспечивает масштабирование взаимодействия. В концепт-карте технологии связаны со всеми стадиями жизненного цикла сообщества (стрелка «Инструменты» от блока технологий к блоку жизненного цикла): на каждом этапе нужны соответствующие решения. Например, на этапе роста – инструменты для быстрого привлечения (платформы приглашений, реферальные ссылки), на этапе зрелости – аналитические панели для оценки NPS, активности, на этапе трансформации – новые цифровые платформы для миграции сообщества. Таким образом, технологическая база СУС должна эволюционировать вместе с сообществом.

Отдельно следует отметить, что управление сообществом в международном контексте требует учета региональных особенностей. Компании из стран БРИКС и Юго-Восточной Азии вынуждены адаптировать модели и инструменты под локальные условия: например, в Китае активное сообщество Xiaomi организовано на WeChat и фирменных форумах, фокусируясь на совместном создании продуктов вместе с фанатами, в Юго-Восточной Азии Грэб развивают сообщества водителей и пользователей преимущественно через свои суперприложения, интегрированные с социальными функциями; в России Т-Банк выстраивает сообщество в социальных сетях и через собственные медиапроекты (например, Tinkoff Journal) для вовлечения клиентов вокруг финансовых сервисов. Эти различия отражены на концепт-карте упоминанием конкретных каналов (WeChat, WhatsApp, Telegram) и форматов (сотворчество в Китае, локальные мессенджеры в других регионах). В итоге, хотя принципы управления едины, практическая реализация СУС приобретает региональный колорит.

Чтобы замкнуть цикл управления, компания должна интегрировать измерения сообщества в общую систему KPI организации. В практическом плане это значит, что показатели сообщества (число участников, NPS, вклад сообщества в продажи или экономию средств) включаются в отчетность и мотивацию менеджмента. В авторской схеме блок «Документация/KPI» на входе контура формирования УВ указывает, что стратегия сообщества основана на четко определенных KPI и регламентах. Например, бизнес-заказчик может поставить цель: увеличить NPS на 10 пунктов через вовлечение сообщества, или достичь определенного процента продаж через рефералов. Эти цели преобразуются СМ-менеджером и командой в план действий (контент и ивенты), а затем, после выполнения, контур сбора данных и бизнес-аналитики проверяет, достигнуты ли KPI. Такой подход обеспечивает прозрачность и подотчетность управления сообществом: вклад СУС можно оценить так же, как вклад любого другого бизнес-подразделения.

На основе проведенного исследования сформулированы практические рекомендации для российских компаний, планирующих внедрение системы управления сообществами.

- Выбор модели управления сообществом должен соответствовать специфике бизнеса и характеру взаимоотношений с целевой аудиторией. Клиентоориентированная модель оптимальна для технологических компаний с возможностью вовлечения потребителей в совершенствование продукта. Экосистемная модель подходит для платформенных бизнесов с множественными категориями участников. Партнёрская модель эффективна для компаний с

развитой дистрибьюторской сетью. Инвестиционная модель перспективна для финансового сектора.

- Необходима интеграция онлайн и офлайн форматов взаимодействия. Физические пространства и мероприятия усиливают цифровое взаимодействие и обеспечивают дифференциацию от конкурентов. Даже в условиях преимущественно цифрового взаимодействия регулярные очные мероприятия укрепляют связи между участниками.
- Внедрение комплексной системы показателей эффективности является обязательным условием успешного управления сообществом. Рекомендуется использовать показатели активности, вовлечённости, лояльности, а также бизнес-показатели.
- При выходе на международные рынки необходима адаптация к культурному контексту и платформенному ландшафту целевого региона.
- Управление сообществом требует долгосрочного горизонта планирования. Сообщества не обеспечивают мгновенной отдачи – средний срок достижения стадии зрелости составляет два-три года.

Заключение

В ходе исследования систематизированы теоретические подходы к управлению сообществами: концепция совместного создания ценности, концепция социального капитала, модель шести направлений ценности. Установлено, что управление сообществами трансформируется из вспомогательного маркетингового инструмента в стратегическую функцию менеджмента, определяющую долгосрочную конкурентоспособность организации. Также были выделены четыре базовые модели управления сообществами характерные для развивающихся рынков: клиентоориентированная (максимальное вовлечение потребителей в разработку продукта), экосистемная (балансирование интересов множественных категорий участников), партнёрская (формирование сети дистрибьюторов), инвестиционная (создание профессионального сообщества инвесторов). Помимо этого, сформулированы практические рекомендации для российских компаний: выбор модели в соответствии со спецификой бизнеса, интеграция форматов взаимодействия, внедрение системы показателей, культурная адаптация, долгосрочное планирование.

Системный анализ моделей управления сообществами, подкреплённый авторской концепт-картой СУС, показывает, что управление сообществом можно и нужно ставить на научно-организационные рельсы, подобно управлению жизненным циклом продукта. СУС выступает как метасистема, соединяющая людей (менеджеров, модераторов, участников), процессы (планирование, исполнение, анализ) и технологии в единое целое для достижения целей компании через работу с сообществом. В компании развивающегося рынка такое интегрированное управление позволяет извлечь максимум из эффекта «социального капитала» бренда – лояльности, знаний и активности его аудитории.

Научная новизна исследования состоит в систематизации моделей управления сообществами применительно к специфике развивающихся рынков, разработке концептуальной модели системы управления сообществом и выявлении региональной специфики практик управления. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенной модели на материале российских компаний и разработкой универсальной методики оценки эффективности управления сообществами.

Академический взгляд на СУС, представленный в этой работе, не только систематизирует существующие практики, но и служит основой для дальнейших исследований и разработки методик. Возможны количественные модели влияния каждого контура на показатели, изучение эволюции моделей управления сообществом по мере масштабирования компании, а также сравнение эффективности разных моделей в различных культурных средах. Однако уже сейчас очевидно: системный подход к управлению сообществом – залог устойчивого роста и конкурентного преимущества для компаний в эпоху экономики взаимоотношений. Управляя сообществом так же тщательно, как продуктом, фирмы развивающихся рынков превращают лояльность своих пользователей и партнеров в двигатель развития, подтверждая на практике, что сообщество – это новый продукт.

Литература

1. Liao J., Pang J., Dong X. More gain, more give? The impact of brand community value on users' value co-creation // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2023. – Vol. 74. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103136.
2. Nio's affluent fanbase might save it from failure // TechNode. – 2020.
3. Пульс: главная социальная сеть для нового поколения инвесторов // Effie Awards Russia 2022: Победители. – URL: <https://winners.effie.ru/2022/special-nye-nominatii/media/mediainnovafiya-i-mediaideya/pul-s-glavnaya-sofial-naya-set-dlya-novogo-pokoleniya-investorov> (дата обращения: 15.12.2023).
4. Копылов И.А., Кручинина В.А. Комьюнити-менеджмент в сфере государственного и муниципального управления: преимущества и недостатки // Вестник науки. – 2022. – № 5(62). Т. 2. – С. 332–339.
5. Андриянова М.В., Кручинина В.В. Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 6. – С. 93–95.
6. Cheng S. et al. Understanding how customer social capital accumulation in brand communities: A gamification affordance perspective // Information & Management. – 2023. DOI: 10.1016/j.im.2023.103986.
7. CMX 2023 – CMX Community Industry Report 2023. – 64 p.
8. Wongsansukcharoen J. Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2023. – Vol. 74. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103443.

Информация об авторе

Дарья И. Кольцова, аспирант, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, г. Москва, Миусская пл., д. 6; www.koltsova.dasha@gmail.com

Information about the author

Dar'ya I. Kol'tsova, PhD student, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; 6 Miusskaya sq., Moscow, 125047; www.koltsova.dasha@gmail.com

References

1. Liao J., Pang J., Dong X. More gain, more give? The impact of brand community value on users' value co-creation // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2023. – Vol. 74. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103136.
2. Nio's affluent fanbase might save it from failure // TechNode. – 2020.
3. Puls: the leading social network for a new generation of investors // Effie Awards Russia 2022: Winners. – URL: <https://winners.effie.ru/2022/spefial-nye-nominafii/media/mediainnovafiya-i-mediaideya/pul-s-glavnaya-sofial-naya-set-dlya-novogo-pokoleniya-investorov> (accessed: 15.12.2023). (In Russ.)
4. Kopylov I.A., Kruchinina V.A. Community management in state and municipal governance: advantages and disadvantages // Vestnik nauki [Bulletin of Science]. – 2022. – No. 5(62). Vol. 2. – P. 332–339. (In Russ.)
5. Andriyanova M.V., Kruchinina V.V. The role of community management in forming a loyal customer audience // Innovatsii i investitsii [Innovations and Investments]. – 2020. – No. 6. – P. 93–95. (In Russ.)
6. Cheng S. et al. Understanding how customer social capital accumulation in brand communities: A gamification affordance perspective // Information & Management. – 2023. DOI: 10.1016/j.im.2023.103986.
7. CMX 2023 – CMX Community Industry Report 2023. – 64 p.
8. Wongsansukcharoen J. Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2023. – Vol. 74. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103443.