

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

Дарья И. Кольцова

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

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международный бизнес российских организаций. Проведен теоретико-прикладной анализ современной литературы и практического опыта российских компаний, внедряющих комьюнити-менеджмент в международной деятельности. Дано авторское разграничение понятий критерий, показатель и инструмент оценки в контексте управления сообществами. Предложены ключевые критерии успешности, соответствующие им показатели и применяемые инструменты измерения. Представлена схема классификации этих элементов и обоснованы различия между ними. В заключение сформулированы рекомендации по оценке результативности сообществ в международной практике и подчеркнута роль комьюнити-менеджмента в повышении лояльности и конкурентоспособности компаний на глобальном уровне.

Ключевые слова: комьюнити-менеджмент, международный бизнес, результативность, критерии, показатели, лояльность, вовлеченность, KPI

Для цитирования: Кольцова Д.И. Критерии и показатели оценки результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций // Наука и искусство управления. 2025. № 4. С. 79–97. DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-79-97

Criteria and indicators for assessing the performance
of community management implementation
in the international business of Russian organizations

Dar'ya I. Kol'tsova

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

Abstract. The article considers the theoretical foundations for assessing the performance of community management implementation in the interna-

tional business of Russian organizations. It carries out a theoretical and applied analysis of contemporary literature and the practical experience of Russian companies implementing community management in international activities. The author provides her distinction between the notions of criterion, indicator, and assessment tool in the context of community management. Key success criteria, corresponding indicators, and applied measurement tools are proposed. A classification scheme of those elements is presented, and the differences between them are substantiated. In conclusion, recommendations for evaluating the performance of communities in international practice are formulated, and the role of community management in enhancing companies' loyalty and competitiveness at the global level is emphasized.

Keywords: community management, international business, performance, criteria, indicators, loyalty, engagement, KPI

For citation: Kol'tsova, D.I. (2025), "Criteria and indicators for assessing the performance of community management implementation in the international business of russian organizations", *Science and Art of Management*, no. 4, pp. 79–97, DOI: 10.28995/3033-7232-2025-4-79-97

Введение

Бурное развитие цифровых коммуникаций и социальных платформ обусловило рост значения комьюнити-менеджмента – управления сообществами вокруг брендов и организаций. В такой среде бизнес стремится выстроить лояльные цифровые сообщества клиентов и партнеров, чтобы укрепить приверженность бренду и получать обратную связь. Комьюнити-менеджмент превратился в эффективный инструмент для масштабирования компании, привлечения внимания аудитории и повышения ее лояльности к бренду. Особенно актуально это для российских организаций, выходящих на международный рынок, где требуется выстраивать взаимоотношения с глобальным сообществом потребителей в условиях высокой конкуренции и культурного разнообразия. Однако, несмотря на возросшую роль сообществ, практика комьюнити-менеджмента в России все еще находится на этапе формирования. Возникает потребность в четких критериях и показателях оценки успешности работы с сообществами, понятных как отечественным, так и зарубежным стейкхолдерам. Многие отечественные компании лишь недавно начали системно работать с клиентскими сообществами и их руководство не всегда обладает достаточным пониманием ценности комьюнити-инициатив.

Объект исследования – российские организации, осуществляющие деятельность на международных рынках. Предмет – оценка результативности внедрения комьюнити-менеджмента в международной среде. Цель исследования – разработать авторскую классификацию и раскрыть различия между критериями, показателями и инструментами оценки, применяемыми в международной практике комьюнити-менеджмента, адаптировав ее для использования российскими компаниями. Для достижения цели в статье решаются следующие задачи: (1) изучить теоретические подходы к управлению сообществами и оценке их результативности; (2) определить ключевые критерии и показатели результативности комьюнити-менеджмента на основе мировой практики; (3) проанализировать инструментарий, используемый для измерения успеха сообществ; (4) предложить классификацию «критерии – показатели – инструменты» и продемонстрировать ее применение на примерах российских компаний различных отраслей.

Методология исследования основывается на сравнительном анализе российских и зарубежных научных источников (2020–2025 гг.), а также кейс-исследовании практических примеров. Использованы методы анализа и синтеза, классификации, обобщения лучших практик, а также элементы контент-анализа (для изучения метрик сообществ). Теоретическую базу составляют работы в области брендинга и управления сообществами, в том числе труды по оценке эффективности маркетинговых коммуникаций. Практическая значимость исследования заключается в систематизации знаний о том, как можно измерять успех сообщества и какими инструментами пользоваться – что особенно важно для обоснования инвестиций в комьюнити-инициативы на международном уровне.

В российской научной литературе последних лет комьюнити-менеджмент позиционируется как востребованный инструмент повышения лояльности клиентов и укрепления позиций компаний. Отмечается, что в современных условиях появляется «новая категория “комьюнити-менеджмент”» для целенаправленной работы с человеческим капиталом и выстраивания прочных взаимоотношений организации с аудиторией [Иванова 2022]. Ряд исследований напрямую связывает внедрение комьюнити-менеджмента с формированием лояльной клиентской аудитории и ростом приверженности бренду [Мугаева 2021; Селезнева 2021; Андриянова, Кручинина 2020].

И.В. Трифанов в научной статье «Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компании» рассматривает комьюнити менеджмент как современный управленческий инстру-

мент, способный не только повышать качество бизнес-процессов, но и давать компании конкурентное преимущество. Автор предлагает проектный подход к внедрению принципов комьюнити-менеджмента в практику организаций. В качестве вывода показывается, что эффективное применение комьюнити-менеджмента приводит к укреплению позиций компании на рынке, организационному развитию (реорганизации) и накоплению знаний и нематериальных активов фирмы [Трифанов 2022].

И.И. Малинин, Д.А. Барташевич в работе «Управление сообществами в эпоху соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити» анализируют комьюнити-менеджмент как маркетинговый инструмент, который приобрел новую востребованность после трансформации рекламного рынка в цифровую эпоху. В статье выделены ключевые принципы создания и развития сообществ вокруг бренда, особенно в социальных сетях, и акцентируется внимание на метриках эффективности. Показано, что активное сообщество клиентов позволяет бизнесу поддерживать постоянный контакт с аудиторией и решать важные бизнес-задачи – повышать пожизненную ценность клиента (LTV), его лояльность, расширять органический охват и стимулировать «сарафанное радио» через адвокатов бренда и амбассадоров. Авторы приходят к выводу, что грамотный комьюнити-менеджмент способствует росту международной конкурентоспособности компании за счет усиления вовлеченности и доверия клиентов. Теоретический акцент делается на том, что микро- и макросообщества становятся носителями не только потребительских практик, но и ценностных ориентиров, формируя эмоциональную привязанность аудитории к бренду. В работе обоснована необходимость активного управления цифровыми сообществами в условиях изменившегося медиаландшафта и усиленной конкуренции [Малинин, Барташевич 2024].

А.В. Прохоров, С.А. Попов в статье «Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения)» рассматривают эффективность комьюнити-маркетинга на фоне снижения отдачи от традиционных маркетинговых подходов в спортивной индустрии. Авторы исследуют современное понимание спортивного маркетинга и отмечают, что усиление конкуренции делает актуальным поиск новых инструментов продвижения спортивных брендов. Предлагается использовать комьюнити-маркетинг как такой инструмент: анализируются современные тренды формирования сообществ поклонников, формулируются цели и условия успешного существования бренд-сообществ. На основе практических кейсов (в частности, разобран опыт бренда Adidas) показано,

как сообщества болельщиков и клиентов усиливают продвижение и ценность спортивного бренда [Прохоров, Попов 2023].

Для более глубокого понимания темы обратимся к современным исследованиям российских авторов, которые в последние годы внесли значимый вклад в развитие теоретических подходов к управлению сообществами и оценке их результативности. Так, А.Г. Донской в соавторстве с С.А. Ларюшкиным (2024) предложили методику оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогов, основанную на структурно-генетическом, системном и коэволюционном подходах. Теоретическая основа их работы заключается в рассмотрении сообщества как сложной самоорганизующейся системы, где эффективность проявляется через качество внутренних связей, уровень кооперации и способность к адаптации. Исследование позволило выделить и систематизировать ключевые параметры деятельности сообществ, а также представить практический инструмент для мониторинга и принятия управлеченческих решений [Донской, Ларюшкин 2024].

В развитие этой линии рассуждений Н. Бондарчук и В. Спильниченко (2025) предлагают включить в концепцию управления развитием инновационных способностей фирмы оценку влияния сообществ на внедрение новшеств [Бондарчук, Спильниченко 2025]. Такой подход расширяет представления о роли сообществ, подчеркивая их значение не только в образовательной и профессиональной среде, но и в инновационной деятельности компаний.

Таким образом, российские исследователи не только предлагают практические модели оценки, но и развивают теоретическую базу, связывая комьюнити-менеджмент с системным, социологическим и маркетинговым подходами. Это позволяет осмысливать его как многоуровневый феномен – одновременно инструмент управления, форму социальной организации и стратегический ресурс международного бизнеса.

Комьюнити-менеджмент – это сфера менеджмента, ориентированная на формирование и развитие активных сообществ вокруг организации, продукта или бренда. В западной практике комьюнити-менеджмент трактуется как система управления публичными ресурсами (материальными и нематериальными) с акцентом на достижение измеримых результатов. В российской практике упор традиционно делается на процесс вовлечения – т. е. на организацию коммуникаций с большой группой людей, объединённых общей идеей или интересом. Хотя единое определение пока не устоялось, обобщая подходы можно сказать: комьюнити-менеджмент – это целенаправленное выстраивание взаимодействия с группой людей, связанных между собой и с брендом общими ценностями и целями.

Важно отличать сообщество от простой аудитории: как отмечает Ф. Скуратов, основатель Ассоциации комьюнити-менеджеров РФ,

...обычная группа в соцсети – еще не сообщество... Сообщество характеризуется плотной сеткой связей между участниками; если же люди просто подписаны на страницу и не связаны друг с другом, то это лишь аудитория¹.

Таким образом, ключевой характеристикой сообщества является горизонтальная связность и активное взаимодействие между его членами, а не только их связь с брендом.

В международном бизнесе активные бренд-сообщества стали важнейшим фактором успеха. Согласно исследованию McKinsey (2022)², маркетинг 2020-х гг. строится вокруг сообществ: наиболее динамично растущие бренды ориентируются на вовлечение потребителей в их собственные социальные группы и поощрение участия в жизни бренда. Такой подход обеспечивает более глубокую эмоциональную связь и лояльность. Для компаний, вышедших из России на зарубежные рынки, применение лучших практик комьюнити менеджмента позволяет конкурировать глобально за внимание клиентов. Это подтверждается, например, данными The Community Roundtable³: по итогам 2022 г. комьюнити-подходы стали «новой нормой» и признаны наиболее эффективным способом глобального взаимодействия и сотрудничества с аудиторией. Руководство компаний все чаще поддерживает инициативы, ведомые сообществами, и требует от комьюнити-команд понятной отчетности по ключевым метрикам, влияющим на бизнес. Соответственно, встает вопрос об измерении вклада сообществ в результаты организации.

Результативность в контексте управления сообществами трактуется как степень достижения целей, ради которых это сообщество создавалось и развивается. В научной литературе результативность традиционно понимается как соответствие факти-

¹ Что такое комьюнити-менеджмент: интервью с Федором Скуратовым // VK Video. URL: https://vk.com/video-123323814_456239105 (дата обращения 10 сентября 2025).

² *McKinsey & Company*. Ahuja K., Hampshire F., Harper A. et al. A better way to build a brand: The community flywheel. McKinsey Article, 28 Sept. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/a-better-way-to-build-a-brand-the-community-flywheel> (дата обращения 24 августа 2025).

³ *The Community Roundtable*. State of Community Management 2022. Industry Research Report. Boston, 2022.

ческих результатов поставленным задачам и ожиданиям. В случае комьюнити-менеджмента это означает не только количественный рост участников или объем активности, но и качественные изменения – формирование доверия, повышение лояльности, усиление вовлеченности и готовности к совместному созданию ценности.

Исследователи отмечают, что результативность сообщества должна оцениваться в многоуровневом измерении. На операционном уровне она проявляется через метрики активности (MAU, ER, частота взаимодействий). На маркетинговом уровне – через показатели лояльности и приверженности бренду (NPS, повторные покупки, рекомендации). На стратегическом уровне – через бизнес-результаты: снижение затрат на поддержку, рост выручки, повышение конкурентоспособности на международном рынке. Таким образом, результативность сообщества нельзя свести к одной метрике: она представляет собой комплексную категорию, отражающую и внутренние процессы взаимодействия участников, и вклад сообщества в достижение корпоративных целей компаний. В качестве инструмента интегральной оценки развивается практика использования индексов, которые агрегируют отдельные показатели в сводные значения (например, индекс вовлеченности, индекс лояльности, индекс стратегического вклада). Такой подход позволяет учитывать разноуровневые эффекты и облегчает сравнение динамики результативности сообщества во времени и между различными компаниями. Индексный подход также способствует унификации методик оценки, что повышает сопоставимость результатов исследований.

Таким образом, результативность комьюнити-менеджмента проявляется в разных плоскостях – маркетинговой, коммуникационной, финансово-экономической. С одной стороны, активное сообщество снижает издержки на традиционный маркетинг и рекламу, поскольку сами участники распространяют информацию о бренде и привлекают новых клиентов органично. С другой – сообщество повышает удержание клиентов и их пожизненную ценность: лояльные члены сообщества совершают повторные покупки на 67% чаще и тратят больше, чем новые клиенты⁴. Кроме того, оно служит площадкой для прямого клиентского сервиса

⁴ StatSocial (2023). Loyal customers spend 67% more than new ones. StatSocial Blog. URL: <https://bia.com/press-releases/small-business-owners-shift-investment-from-customer-acquisition-to-customer-engagement-new-report-by-manta-and-biakelsey/#:~:text=developing%20as%2061%20percent%20of,business%20success%20than%20new%20customers> (дата обращения 9 сентября 2025).

и совместного решения проблем, что повышает удовлетворенность и укрепляет репутацию компании. В новых цифровых реалиях сами клиенты все чаще становятся соучастниками создания ценности – участвуют в разработке продуктов, тестировании, генерировании контента. Например, в секторе Web3 развитие продукта зачастую определяется сообществом пользователей, которые находят баги, предлагают улучшения и получают вознаграждение за вклад. Таким образом, правильно выстроенное международное сообщество превращается в конкурентное преимущество компании.

Однако для обоснования инвестиций в комьюнити-менеджмент на уровне топ-менеджмента необходимо представлять четкую систему оценки эффективности. Международная практика выработала ряд критериев и KPI, позволяющих количественно и качественно измерять успех сообществ. Далее рассматриваются понятия критериев, показателей и инструментов оценки, проведено их разграничение и предложена классификация, полезная для менеджеров, работающих с глобальными сообществами.

Для систематической оценки результатов работы с сообществом важно различать три взаимосвязанных элемента: критерии, показатели и инструменты оценки. В научной литературе подчеркивается, что критерий выполняет методологическую функцию по отношению к показателю. Критерии представляют собой основные аспекты успешности, ключевые факторы, по которым судят об эффективности. Показатели (метрики) – это количественные или качественные индикаторы, выражющие степень достижения каждого критерия (то есть как измеряется в числах или иных измеримых единицах). Инструменты оценки – это конкретные методы и системы, с помощью которых собираются данные и вычисляются показатели (т. е. чем измеряется – от аналитических платформ до опросников). Таким образом, критерий определяет, что мы оцениваем, показатель – как измеряется успешность в этих терминах, а инструмент – чем именно измеряем (технология или процедура сбора данных). Ниже приводится авторская схема, дифференцирующая эти понятия, с примерами для практики комьюнити-менеджмента (табл. 1).

Каждому критерию соответствуют один или несколько конкретных показателей. Инструменты оценки позволяют собирать данные по показателям и служат практическим средством измерения эффективности. Критерий «лояльность» может измеряться через индекс удовлетворенности, определяемый по результатам опросов и анализу пользовательского контента. В совокупности правильно подобранные критерии и показатели, подкрепленные надежными инструментами, дают целостную систему мониторинга успеха сообщества.

Таблица 1

**Классификация критериев, показателей
и инструментов оценки результативности сообщества**

Критерий (что оценивается)	Показатели (KPI, метрики)	Инструменты оценки (чем измеряются)
Вовлеченность сообщества (уровень активности и взаимодействия участников)	Доля активных участников (ежемесячно/ежедневно активных в % от общего числа). Количество пользовательских сообщений, комментариев, контента в единицу времени. Индекс вовлеченности аудитории.	Статистика платформы сообщества (форум, социальная сеть) и встроенные аналитические метрики. Системы аналитики социальных медиа для отслеживания активности на сайтах сообщества.
Рост и масштаб сообщества (охват аудитории)	Общее число участников сообщества (абсолютно и рост % в месяц / год). Приток новых участников за период/отток участников. Уровень удержания участников.	Счетчики подписчиков / участников на платформе сообщества – CRM- и BI-системы, фиксирующие данные о пользователях. Когортный анализ активности для оценки удержания.
Лояльность и удовлетворенность участников (бренду и сообществу)	Индекс удовлетворенности клиентов (доля удовлетворенных среди опрошенных, %). Индекс приверженности/рекомендаций. Доля позитивных отзывов и упоминаний бренда в сообществе (соотношение позитив/негатив). Доля UGC (контента, сгенерированного пользователями) > 75% от общего контента о бренде.	Опросы участников (регулярные анкеты и пр.). Мониторинг тональности упоминаний в соцсетях и на форумах; контент-анализ пользовательских постов.

Окончание табл. 1

Критерий (что оценивается)	Показатели (KPI, метрики)	Инструменты оценки (чем измеряются)
Бизнес-результаты (конверсия, коммерческий эффект)	Конверсия членов сообщества в целевые действия (покупки, сделки). Увеличение выручки, приходящей от вовлеченных в сообщество клиентов (в сравнении с невовлеченными). Экономия затрат за счет активности сообщества: напр., % обращений, решенных силами комьюнити. ROI сообщества – соотношение финансового эффекта (дополнительные продажи, экономия) к затратам на поддержание сообщества.	Веб-аналитика для отслеживания конверсии с платформ сообщества. Сквозная аналитика продаж, CRM для выделения клиентов – участников сообщества и анализа их LTV (lifetime value). Отчеты службы поддержки и сервис-дескт (для расчета сэкономленного времени/денег благодаря активности пользователей). Финансовый анализ (расчет ROI, сравнение затрат и эффекта).

Правильное разграничение понятий «критерии – показатели – инструменты» важно для практики: смешение критериев и KPI приводит к путанице в целях, а игнорирование инструментов – к риску недостоверных данных. В международной практике для результативного комьюнити-менеджмента рекомендуется выстраивать критериально-метрическую базу оценки, охватывающую все релевантные аспекты функционирования сообщества. Иными словами, необходимо заранее определить, что считается успехом, как это будет измерено и чем именно будет измеряться. Четкая логика в такой системе обеспечивает сопоставимость результатов в динамике и облегчает принятие управленческих решений. Более того, структурированный подход к оценке позволяет интегрировать данные по сообществам в общую систему KPI компании и показать их вклад в стратегические цели бизнеса.

Ключевые критерии успешности комьюнити-менеджмента можно сгруппировать в пять блоков.

Первый блок – рост сообщества, отражающий количественное расширение аудитории и динамику ее прироста. Сюда относятся метрики прироста новых участников, географическая диверсификация и удержание существующих членов. Постоянный рост базы

показывает востребованность сообщества и его привлекательность для целевой аудитории.

Второй блок – вовлеченность и активность, характеризующие частоту и интенсивность взаимодействия участников, включая публикации, комментарии, реакции и участие в офлайн- и онлайн-мероприятиях и другие формы активности. Чем выше уровень вовлеченности, тем больше сообщество выполняет функцию живой коммуникационной площадки, а не пассивного канала информации.

Третий блок – лояльность и удовлетворенность участников, показывающие готовность оставаться в сообществе, рекомендовать его и выражать доверие к бренду. Здесь значимыми индикаторами выступают показатели NPS, повторные взаимодействия и участие в опросах удовлетворенности.

Четвертый блок – вклад участников, включающий создание пользовательского контента и поддержку других членов сообщества (peer-to-peer взаимодействие). Такой вклад особенно ценен, поскольку именно он формирует культуру взаимопомощи и усиливает саморазвивающийся характер экосистемы.

Пятый блок – бизнес-результаты сообщества, демонстрирующие экономический и стратегический эффект: рост выручки, сокращение затрат на поддержку, увеличение пожизненной ценности клиента, формирование партнёрств и достижение целей компании. Эти показатели позволяют оценить сообщество как полноценный инструмент корпоративной стратегии и подтвердить его значимость для международного развития бизнеса.

Чтобы продемонстрировать взаимосвязь между уровнями оценки результативности комьюнити-менеджмента, ниже представлена схема, в которой наглядно показано разграничение понятий «критерий», «показатель» и «инструмент». Она позволяет проследить логику, раскрывающую трехуровневую связь (рис. 1).

Также с развитием цифровых медиа сами метрики эволюционируют. Показатели «старой школы» – такие как простое количество подписчиков, число лайков или просмотров – постепенно утратили значение, поскольку не отражают глубину контакта аудитории с контентом. Им на смену пришли более объективные метрики вовлеченности: глубина просмотра (дочитываемость постов, досматриваемость видео), количество комментариев и репостов, длительность сессий и т. д. Например, вместо простого числа посетителей теперь важнее показатель глубины просмотра – сколько процентов аудитории полностью ознакомились с контентом, что свидетельствует о реальной вовлеченности и интересе. Также все больше внимания уделяется качеству вза-

имодействия: анализируются тональность и содержательность комментариев, наличие развивающихся дискуссий, превращение разовых акций в постоянное общение. Таким образом, система показателей должна регулярно пересматриваться с учетом новых трендов и целей сообщества.

КРИТЕРИИ (что оцениваем)

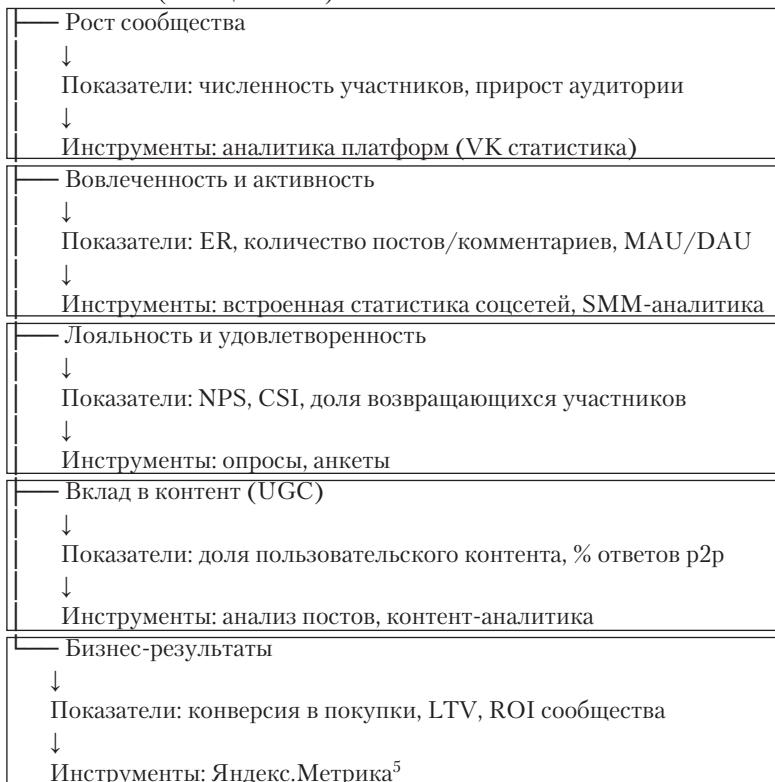


Рис. 1. Схема классификации критериев, показателей и инструментов оценки результативности комьюнити-менеджмента⁵

⁵ Яндекс.Метрика – сервис веб-аналитики для отслеживания поведения пользователей и анализа эффективности онлайн-ресурсов. URL: <https://metrica.yandex.com/promo/product>

⁶ Составлено автором.

Подобные тенденции подробно рассматривает В.Н. Филиппов, анализируя эволюцию критериев и метрик оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса от «старой школы» KPI, связанной с традиционными СМИ, к «новой школе», формирующейся в условиях цифровой эпохи и новых медиа. Он показывает, что классические методы (количественные показатели, рекламный эквивалент и др.) уже не отражают реальной результативности коммуникаций и требуют дополнения современными метриками – вовлеченностью, глубиной просмотра, динамикой лидеров, индексами удовлетворенности и др. [Филиппов 2021].

Для иллюстрации рассмотрим примеры российских организаций из разных отраслей, успешно применяющих комьюнити-менеджмент на международном уровне. Эти кейсы демонстрируют, какие критерии результативности выходят на первый план в разных бизнес-моделях, и какие метрики и инструменты оценки при этом используются.

1. ИТ-сфера (продукты для разработчиков) – компания JetBrains. Эта петербургская компания – разработчик популярных инструментов для программистов – изначально ориентировалась на глобальный рынок и выстроила вокруг своих клиентов сообщество разработчиков по всему миру. JetBrains целенаправленно поддерживает пользовательские группы и открытые сообщества: сегодня под ее эгидой действует более 700 пользовательских групп по всему миру. Критериями успеха для JetBrains служат охват и активность этих сообществ (количество групп, мероприятий, участников), а также степень проникновения их продуктов в профессиональное сообщество. Показатели фиксируются соответственно: число сертифицированных сообществ, количество участников программ поддержки (например, >1 100 000 студентов-пользователей по всему миру), вовлеченность сообщества. Инструментами оценки выступают как собственные данные (статистика регистраций в программах, активности на поддерживаемых форумах), так и внешние индикаторы – например, рейтинги удовлетворенности разработчиков, упоминания в соцсетях. Благодаря такому подходу компания сформировала лояльное глобальное комьюнити, что напрямую конвертируется в коммерческий успех: продукты компании становятся «стандартом де-факто» по рекомендациям самих разработчиков⁷.

⁷ JetBrains. Community Support Program. URL: <https://www.jetbrains.com/company/people/support/> (дата обращения 10 сентября 2025).

2. Кибербезопасность и софт для массового пользователя – компания «Лаборатория Касперского»⁸. Этот российский разработчик антивирусных решений с присутствием в ~200 странах делает ставку на сообщество как на часть клиентской поддержки и брендинга. Официальный Kaspersky Club – фан-клуб и форум – объединяет энтузиастов кибербезопасности и пользователей продуктов по всему миру. На форумных площадках разных языков пользователи помогают друг другу решать проблемы, обсуждают новости кибербезопасности. Масштаб сообщества впечатляет: например, только в русскоязычном клубе раздел помощи по персональным продуктам содержит свыше 93 тыс. сообщений, а раздел по удалению вирусов – более 110 тыс. сообщений от участников. Это свидетельствует о чрезвычайно высокой вовлеченности и активности.

Критерии результативности для компании – в первую очередь удовлетворенность и удержание клиентов через сообщество (клиентская лояльность), а также быстрота реакции на инциденты безопасности. Сообщество позволяет оперативно реагировать на вопросы и негатив: эксперты и волонтеры клуба часто первыми отвечают на обращения, что повышает индекс. Показатели успеха включают: время отклика на вопрос на форуме, процент проблем, решенных силами сообщества без эскалации в техподдержку, рост числа зарегистрированных участников из разных стран, охват клубных мероприятий (встречи, вебинары). Инструменты оценки – мониторинг форумной активности (системы форума фиксируют количество новых тем, ответов, процент ответов, отмеченных как решение и пр.), регулярные опросы участников о степени удовлетворенности поддержкой. Также ведется анализ тональности упоминаний бренда в сообществе и за его пределами: положительный фон и наличие «адвокатов бренда» в лице активистов клуба рассматриваются как важные критерии результативности комьюнити-менеджмента Касперского.

3. Индустрия видеоигр – компания Gaijin Entertainment, проект War Thunder⁹. Онлайн-игра War Thunder, разработанная в России, завоевала мировую популярность, и вокруг нее сформировалось большое международное сообщество игроков. По заявлению компании, игра объединяет десятки миллионов игроков по всему

⁸ *Kaspersky Club* – официальный клуб пользователей «Лаборатории Касперского» // Официальный форум сообщества. URL: <https://forum.kasperskyclub.ru> (дата обращения 24 августа 2025).

⁹ *War Thunder* – официальный сайт проекта. Раздел «Сообщество» URL: <https://warthunder.ru/ru/community> (дата обращения 24 августа 2025).

миру в единое энергичное комьюнити, увлеченное военной историей и техникой. Сообщество имеет многоязычные форумы, официальные группы в соцсетях, Discord-сервер (>120 тыс. участников), а также внутриигровые механики для объединения игроков (кланы, мероприятия). Ключевые критерии результативности комьюнити для игрового проекта – это вовлеченность (время, проводимое в игре и на связанных ресурсах), социальное взаимодействие между игроками и контент, создаваемый фанатами (модификации, стримы, фан-арт). Инструментарий оценки включает как встроенную игровую аналитику (трекер социального поведения игроков), так и внешние средства: например, мониторинг сервера (число активных пользователей, популярность каналов), анализ трафика с пользовательских стримов, отслеживание упоминаний War Thunder в глобальном инфополе. Показательно, что успех комьюнити влияет на бизнес-модели игр напрямую: высокая вовлеченность и привязанность игроков приводит к большей монетизации (донаты, покупки премиум-аккаунтов), а также увеличивает «живучесть» проекта на рынке. Регулярный сбор метрик сообщества позволяет команде оперативно вводить и оценивать инициативы (новые игровые события, конкурсы для фанатов), поддерживая интерес миллионов пользователей.

4. Финансовые технологии и стартапы – банк «Сбер» (экосистема) и др. В банковском секторе классические продукты становятся цифровыми сервисами, и крупные игроки тоже обращаются к построению сообществ. Пример – программа Sber500: это акселератор стартапов от Сбера, который превратился в сообщество основателей технологических компаний и менторов. Участники Sber500 продолжают общаться между собой и с банком после выпуска из акселератора, образуя сеть на международном уровне (выпуски включали стартапы из разных стран). Критерии успеха такого сообщества – деловая активность и взаимопомощь (коллаборации) между участниками, а также имидж Сбера в глобальной инновационной среде. Показатели: число совместных проектов, запущенных выпускниками акселератора, количество участников, выходящих на международные рынки, удовлетворенность стартапов поддержкой Сбера. Инструменты оценки: периодический опрос участников о ценности комьюнити, отслеживание упоминаний Sber500 в медиа (как индикатора репутации программы), анализ бизнес-результатов стартапов-участников. Этот пример из финтека показывает, что сообщество может приносить пользу не только в виде продаж, но и косвенно – через бренд как работодателя и инновационную экосистему.

Приведенные кейсы подтверждают, что при всех различиях отраслей, критерии и показатели результативности мероприятий

в области комьюнити-менеджмента универсальны. Российские компании, применяющие такие практики, уже сейчас демонстрируют метрики на уровне мировых стандартов. По мере того, как комьюнити-менеджмент становится «новой нормой» в глобальном бизнесе, умение правильно оценивать его результативность – необходимое условие для успешной экспансии на зарубежные рынки.

Заключение

В условиях цифровой экономики и глобальных рынков комьюнити-менеджмент выступает важнейшим фактором конкурентоспособности. Для российских организаций, выходящих на международную арену, построение вокруг бренда активного сообщества клиентов и партнеров позволяет укрепить лояльность, повысить узнаваемость и получать ценную обратную связь вне зависимости от географических границ. Однако управление сообществом требует инвестиций времени и ресурсов, а потому оценка результативности становится критичной. В ходе данного исследования были разграничены ключевые понятия оценки – критерии, показатели и инструменты – и разработана их классификация применительно к практике комьюнити-менеджмента. Критерии (качественные измерения успеха, такие как вовлеченность, лояльность, рост и пр.) формируют основу оценки; показатели (количественные метрики, KPI) конкретизируют достижения по каждому критерию; инструменты оценки обеспечивают сбор и анализ данных, необходимых для мониторинга показателей. Правильное сочетание этих элементов образует систему, позволяющую менеджерам принимать обоснованные решения: например, где требуется усилить работу с аудиторией, окупаются ли вложения в сообщество, как соотносятся метрики сообщества с бизнес-результатами.

В международной практике выработаны стандарты и бенчмарки: например, высокоэффективное бренд-сообщество характеризуется более 75% пользовательского контента о бренде, конверсией $>4\%$ в продажи и уровнем вовлеченности аудитории выше среднего по отрасли. Российским компаниям, стремящимся соответствовать мировым трендам, важно перенимать эти ориентиры. Изучение кейсов (JetBrains, Kaspersky, War Thunder, Сбер) показало, что отечественные организации уже способны создавать сообщества глобального масштаба и достигать ощутимых эффектов – от снижения затрат на поддержку клиентов до роста выручки и улучшения продукта за счет инициатив пользователей. Комьюнити-менеджмент, будучи относительно новой сферой, продолжает развиваться: появляются

новые платформы и инструменты, усиливается роль автоматизации и анализа больших данных в оценке поведения сообществ.

Практические рекомендации, вытекающие из исследования, сводятся к следующему: при внедрении комьюнити-менеджмента на международном уровне компаниям следует четко определять критерии успеха сообщества в соответствии со стратегическими целями (маркетинг, клиентский сервис, инновации и т. д.). Под каждый критерий необходимо разрабатывать набор измеримых показателей (KPI) или разрабатывать интегральный индекс – они должны быть понятны и топ-менеджменту, и самим комьюнити-менеджерам. Далее важно наладить сбор данных: выбрать или разработать инструменты оценки, интегрированные в бизнес-процессы (например, связать метрики сообщества с CRM, финансовой системой для расчета ROI). Регулярный мониторинг и отчетность по показателям сообществ в формах, понятных руководству, позволяют руководителям высоко оценить вклад комьюнити-инициатив. Кроме того, измерение результативности должно быть динамичным: метрики пересматриваются по мере роста сообщества и изменения приоритетов (то, что актуально на этапе запуска – например, количество участников – уступает место более сложным показателям на этапе зрелости сообщества, таким как качество контента или бизнес-конверсия).

В заключение, результативность комьюнити-менеджмента в международном бизнесе российских организаций можно определить как степень достижения поставленных целей сообщества, измеряемую через четко заданные критерии и соответствующие им показатели. Системная оценка позволяет рассматривать сообщество не как абстрактную «модную концепцию», а как реальный стратегический ресурс, влияющий на рост прибыли, развитие инноваций и повышение устойчивости бизнеса. Для российских компаний, интегрирующихся в глобальные экосистемы, овладение данным инструментарием становится необходимым условием, позволяющим превратить комьюнити-менеджмент в один из ключевых драйверов конкурентоспособности на мировой арене.

Литература

- Андриянова, Крючинина 2020 – *Андриянова М.В., Крючинина В.В. Роль комьюнити-менеджмента в формировании лояльной клиентской аудитории // Инновации и инвестиции. 2020. № 6. С. 93–95.*
- Бондарчук, Спильниченко 2025 – *Бондарчук Н.В., Спильниченко В.К. Управление развитием инновационных способностей фирмы в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. № 1. С. 33–48.*

- Донской, Ларюшкин 2024 – *Донской А.Г., Ларюшкин С.А.* Методика оценки эффективности профессиональных сетевых сообществ педагогических работников // Профессиональное образование и рынок труда. 2024. Т. 12. № 2. С. 104–119.
- Иванова 2022 – *Иванова О.А.* Стратегия создания комьюнити-менеджмента // Кадровик. 2022. № 7. С. 52–57.
- Малинин, Барташевич 2024 – *Малинин И.И., Барташевич Д.А.* Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити // Вопросы медиабизнеса. 2024. № 3 (2). С. 38–48.
- Мугаева 2021 – *Мугаева Е.В.* Интеграция комьюнити-менеджмента в бизнес // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1–2 (71). С. 11–13.
- Прохоров, Попов 2023 – *Прохоров А.В., Попов С.А.* Комьюнити-маркетинг в индустрии спорта (на примере бегового движения) // Неофилология. 2023. № 9 (1). С. 186–193.
- Селезнева 2021 – *Селезнева А.В.* Комьюнити-менеджмент. Формирование сообществ с учетом современных тенденций психологии участников сообществ в цифровом пространстве. Ключевые проблемы в увеличении лояльности к бренду // Молодой ученый. 2021. № 52 (394). С. 281–284.
- Трифонов 2022 – *Трифонов И.В.* Комьюнити-менеджмент как уникальное конкурентное преимущество компаний // Инновационное развитие экономики. 2022. № 1–2 (67–68). С. 198–207.
- Филиппов 2021 – *Филиппов В.Н.* К дискуссии об эволюции критерии оценки эффективности коммуникационных стратегий бизнеса в условиях новой реальности // Российская школа связей с общественностью. 2021. № 1. С. 35–42.

References

- Andriyanova, M.V. and Kryuchinina, V.V. (2020), “The role of community management in forming a loyal client audience”, *Innovations and Investments*, no. 6, pp. 93–95.
- Bondarchuk, N.V. and Spilnichenko, V.K. (2025), “Managing the development of the company’s innovative abilities in the context of digitalization”, *RSUH/RGGU BULLETIN. Series Economics. Management. Law*, no. 1, pp. 33–48.
- Donskoy, A.G. and Laryushkin, S.A. (2024), “Methodology for assessing the effectiveness online professional teaching communities”, *Vocational Education and Labour Market*, vol. 12, no. 2, pp. 104–119.
- Filippov, V.N. (2021), “Concerning the discussion of the evolution of criteria for assessing the efficiency of business communication strategies in the conditions of new reality”, *Russian School of Public Relations*, no. 1, pp. 35–42.
- Ivanova, O.A. (2022), “Strategy for building community management”, *Kadrovik*, no. 7, pp. 52–57.
- Malinin, I.I. and Bartashevich, D.A. (2024), “Community management in the era of social network development: current principles of unification and development”, *Issues of Media Business*, no. 3 (2), pp. 38–48.

- Mugaeva, E.V. (2021), "Integration of community management into business", *Economy and Business: Theory and Practice*, no. 1–2 (71), pp. 11–13.
- Prokhorov, A.V. and Popov, S.A. (2023), "Community marketing in the sports industry (on the example of running)", *Neofilologiya*, no. 9 (1), pp. 186–193.
- Selezneva, A.V. (2021), "Community management. Formation of communities taking into account modern psychological trends of participants in the digital space. Key challenges in increasing brand loyalty", *Molodoy Uchenyi*, no. 52 (394), pp. 281–284.
- Trifonov, I.V. (2022), "Community management as a unique competitive advantage of the company", *Innovative Development of Economy*, no. 1–2 (67–68), pp. 198–207.

Информация об авторе

Дарья И. Кольцова, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская площадь, д. 6, стр. 6; koltsova.dasha@gmail.com

Information about the author

Dar'ya I. Kol'tsova, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bldg. 6, bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; koltsova.dasha@gmail.com