



# ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов . . . . .	5
Введение . . . . .	6
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТА . . . . .</b>	<b>11</b>
Часть 1. Сообщество: терминология и сущность . . . . .	12
Часть 2. Классификация сообществ и особенности работы с разными типами сообществ . . . . .	27
Часть 3. Структура сообщества . . . . .	45
Закрепление материала . . . . .	57
<b>ГЛАВА 2. СООБЩЕСТВО И КОМПАНИЯ . . . . .</b>	<b>59</b>
Часть 1. Зачем компании строить сообщество . . . . .	61
Часть 2. Определение миссии, постановка целей и задач для работы с сообществом . . . . .	77
Часть 3. Метрики для измерения успеха сообществ . . . . .	88
Часть 4. Бюджетирование и способы монетизации сообществ . . . . .	119
Закрепление материала . . . . .	135
<b>ГЛАВА 3. МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И СТРАТЕГИ- ЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВ . . . . .</b>	<b>136</b>
Часть 1. Что такое стратегия . . . . .	138
Часть 2. Community Canvas — фреймворк стратегического подхода к созданию сообществ . . . . .	149
Часть 3. Пошаговые модели создания и развития сообществ . . . . .	202
Часть 4. Модели и инструменты для работы со специфическими сообществами . . . . .	217
Закрепление материала . . . . .	229

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>ГЛАВА 4. ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ СОВМЕСТНОГО ОПЫТА . . . . .</b>	<b>231</b>
Часть 1. Дизайн активностей . . . . .	233
Часть 2. Доверие как спектр . . . . .	270
Часть 3. Проектирование и управление эмоциональным фоном сообщества . . . . .	287
Часть 4. Модели и механики разработки ритуалов в сообществе . . . . .	294
Часть 5. Путь участника сообщества . . . . .	302
Закрепление материала . . . . .	317
Заключение . . . . .	318
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ . . . . .</b>	<b>319</b>
Приложение 1. Опросник «Индекс чувства сообщества» . . . . .	320
Приложение 2. Список упомянутых в книге сообществ . . . . .	331
Приложение 3. Краткий словарь комьюнити-менеджера . . . . .	333

# ОТ АВТОРОВ

Вы держите в руках книгу, написанную с любовью к людям и профессии комьюнити-менеджера. Мы надеемся, что это издание будет полезно специалисту любого уровня, поскольку содержит и теорию, и практические рекомендации. Книга включает в себя разбор иностранных методологий работы с различными сообществами, а также наш собственный многолетний опыт работы с комьюнити. Нам бы хотелось, чтобы у каждого комьюнити-менеджера под рукой всегда был своего рода справочник или словарь, к которому специалист в случае затруднений мог бы обратиться и получить максимально толковый ответ на свой вопрос.

# ВВЕДЕНИЕ

Привет! Прежде чем переходить к сложным темам, давайте познакомимся.

Эту книгу написали Дарья и Евгений. Мы — люди, которые влюблены в свою профессию, и искренне желаем, чтобы вы тоже ее полюбили. Мы убеждены, что комьюнити-менеджмент — это не просто специальность или набор навыков, а скорее образ мышления и даже жизни. Или, если хотите, призвание. Комьюнити-менеджеры умеют интуитивно находить подход к людям и объединениям людей. Многие строят сообщества годами, а потом приходят и говорят: «О, а я не знал, что у этой деятельности есть название!» Если вы узнали в этой фразе себя, то наша книга поможет вам понять, почему одни сообщества живут долго и счастливо, а другие хиреют и распадаются. Ну а новичкам книга послужит своего рода путеводителем и позволит избежать наиболее распространенных ошибок на пути к созданию сообщества.

Этот путь довольно тернист, потому что его суть — работа с людьми. Даже одни и те же люди, собранные в группу, от встречи к встрече будут вести себя по-разному. В жизни, развитии и структуре сообществ есть свои закономерности, но каждое сообщество, как любой живой организм, уникально и неповторимо.

Комьюнити-менеджмент стар как мир, он существует с тех пор, как люди начали осознавать себя в качестве общества. Постепенно на первый план стали выходить коммерческие отношения, как бы подменяя собой социальные связи. Но в XXI веке бизнес осознал, что невозможно разговаривать с человеком только как с потребителем. Развитие технологий привело к тому, что мы ежеминутно получаем огромные потоки информации, и «баннерная слепота» уже стала повсеместной. Бизнес начал больше ценить специалистов, которые умеют создавать многоплановые стратегии общения с людьми и могут использовать инструменты управления сообществами для решения задач бизнеса. Некоммерческие организации начали уделять внимание воспитанию лидерских качеств у волонтеров. Компании осознали, что сообщества сотрудников — это один из эффективных инструментов развития специалистов, обмена опытом и удержания людей. Рынок постепенно приходит к пониманию, что лояльность и репутация начинаются с целенаправленной работы с сообществами и что чем крепче связи как внутри сообществ, так и между сообществом и организацией, тем больше шансов пережить любые кризисы.

В последние годы термины «комьюнити» и «комьюнити-менеджмент» стали чаще употребляться в русском языке: количество запросов в Яндексе по слову «комьюнити» с декабря 2019 года по декабрь 2021 года выросло на 60%.

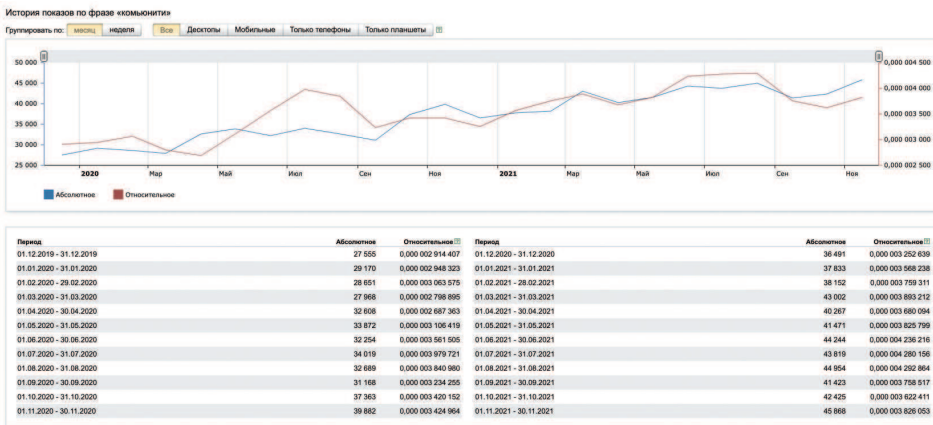


Рис. 1. Статистика запросов в Яндексе по слову «комьюнити» по состоянию на 14.12.2021

Мы, конечно, отстаем от западных трендов на несколько лет, там эта профессия и направление деятельности существуют как минимум с начала XXI века, а самая большая ежегодная конференция CMX Summit была организована в 2014 году (тогда как в России конвент Comprot появился только в 2018 году). Для российского рынка это все еще молодое направление, и даже у практикующих специалистов до сих пор нет достаточно ясного понимания, какие конкретно навыки им нужны и какие задачи они должны выполнять, а какие нет. При этом различные материалы на русском языке о комьюнити-менеджменте слабо структурированы, часто дублируют друг друга, а переводной профессиональной литературы и вовсе нет. Конечно, база знаний постепенно накапливается, в частности, появляются книги от разных профессиональных сообществ, которые изучают и популяризируют комьюнити-менеджмент, на эти материалы мы тоже будем иногда ссылаться. Только за один 2020 год в различных онлайн-университетах стартовали 4 новых обучающих курса по теме комьюнити-менеджмента. Тем не менее пока что развитие этой профессиональной сферы имеет скорее хаотический характер.

Мы привыкли воспринимать сообщество как группу, которую нужно наполнять и администрировать, а также проводить встречи с самыми активными из ее участников. Нам кажется, что это тривиальная задача — просто делать посты, пользуясь определенными правилами, механизмами и технологиями, а взамен получать охват, лояльную аудиторию и интерес к бренду.

Однако мировая практика показывает, что сообщество — это сложный, зачастую «себе на уме» и обоюдоострый инструмент. Комьюнити-менеджмент как отдельная профессия и как наука по управлению сообществами выходит далеко за рамки алгоритмов размещения контента. И «работа руками» — это лишь вершина огромного айсберга, под водой же скрывается огромный пласт знаний из нескольких дисциплин — социологии, психологии, маркетинга и менеджмента.

Подготовка стратегии развития сообщества представляет собой нетривиальную задачу, однако найти методические пособия, статьи или иные материалы, на которые можно опереться при решении

данной задачи, не так легко. Эта книга призвана восполнить пробел в теоретических и методологических знаниях, помочь разобраться в психологических и социальных основах сообщества, а также в вопросах «сколько это стоит» и «с чего начинать».

В конце каждой главы вас будут ждать пять вопросов для закрепления материала на основе пережитого вами опыта. Вполне возможно, что они позволят вам сделать первые шаги в освоении профессии комьюнити-менеджера!







ГЛАВА 1

# ТЕОРИЯ КОМЬЮНИТИ- МЕНЕДЖМЕНТА

## ЧАСТЬ 1

# СООБЩЕСТВО: ТЕРМИНОЛОГИЯ И СУЩНОСТЬ

Любое введение в профессию начинается с изучения базовых терминов. Комьюнити-менеджер должен хорошо понимать, что такое сообщество и чем оно отличается от понятий «аудитория», «социальная группа» или «группа в социальной сети». Об этом, об истории термина, о разных взглядах на терминологию и о том, на чем вообще строятся сообщества, мы сейчас и поговорим.

## СООБЩЕСТВО ИЛИ КОМЬЮНИТИ?

Сначала немного о скучном — о терминологии. В чатах комьюнити-менеджеров периодически снова и снова разгорается дискуссия как о самом термине, так и о его написании, поэтому мы считаем важным сказать о той точке зрения на эти вопросы, что уже устоялась в кругах методологов и экспертов, давно работающих в профессии.

Профессия комьюнити-менеджера в современном виде сформировалась на западе, соответственно, и ее название пришло именно оттуда.

Английское слово *community* стало синонимом русского «сообщество», при этом потеряв вторую букву «м» согласно стремлению русского языка к упрощению двойных согласных в заимствованных словах (по аналогии с «капучино», например). По состоянию на декабрь 2021 года слово до сих пор отсутствует в словарях, однако Справочная служба русского языка на портале Грамота.ру рекомендует писать его именно как «комьюнити», и мы склонны с ней согласиться.

Прежде чем мы поговорим об определении сообщества, нужно отделить это понятие от социальной группы.

Сообщества и социальные группы, особенно малые, хоть и похожи, но обозначают разные явления. Классическое определение малой социальной группы в социологии<sup>1</sup> — это «немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений».

Это определение ограничивает число участников группы примерно до 15, но вы наверняка видели сообщества гораздо большего размера. Классический размер эффективного сообщества колеблется в районе 150 человек (про это число мы поговорим в части 3 «Структура сообщества»), а когда значение превышает этот порог, количество взаимосвязей и активности внутри сообщества становится очень неравномерным.

Социологическое определение больших социальных групп нам тоже не подходит, потому что по своим признакам они представляют собой скорее слои населения и субкультуры, которые закладывают у человека базис социальной жизни. Кроме того, одним из признаков большой социальной группы является отсутствие прямых контактов между участниками, что противоречит нашему стремлению знакомить людей друг с другом и расширять свой круг общения при помощи комьюнити.

Таким образом мы не можем типизировать и классифицировать понятие «сообщество», опираясь на термины российской социологии. Вероятно, специалистам еще только предстоит проделать эту работу.

Давайте посмотрим и на словарные определения термина в русском и английском языке и узнаем, есть ли разница между ними.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. *Основы психологии*. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.

В английском языке community — это и сообщество, и община, а в некоторых случаях и синоним общества. Словари дают до 5 значений<sup>2</sup> термина.

1. Группа людей, живущих в одной местности и под одной властью. Также сюда может относиться район или населенный пункт, в котором проживает подобная группа.
2. Группа людей, имеющих общие интересы: научное сообщество; международное деловое сообщество. А также группа, рассматриваемая как образующая отдельный сегмент общества: сообщество геев, сообщество людей с определенным цветом кожи.
3. Сходство или идентичность: общность интересов, а также совместное использование, участие и общение: чувство общности.
4. Общество в целом; общественность.
5. Группа организмов, взаимодействующих друг с другом и с окружающей средой в определенном регионе, а также область, занятая группой взаимодействующих организмов.

В «Большом толковом словаре русского языка»<sup>3</sup> термин «сообщество» поясняется следующим образом:

1. Объединение народов, государств, имеющих общие интересы, цели.
2. Биологический термин. Постоянное или временное соединение животных или растительных организмов.
3. Общество, организация, объединяющая людей с одинаковыми интересами, целями.

Как можно видеть из этих определений, они во многом синонимичны. Однако здесь есть одна проблема: если вы начнете искать в интернете, например, «классификацию сообществ», то найдете совсем не то, о чем будет идти разговор во второй главе нашей книги, — вы найдете классификацию биологических сообществ, которые относятся к животным и растениям. Другими словами, в русском языке понятие «сообщество» имеет много оттенков и большую историю, из-за

---

<sup>2</sup> *American Heritage® Dictionary of the English Language, Fifth Edition. Copyright © 2016 by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company. Published by Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.*

<sup>3</sup> *Большой толковый словарь русского языка. 1-е изд. / Гл. ред. С. А. Кузнецов. СПб.: Норинт, 1998. Авт. редакция 2014 года.*

чего комьюнити-менеджеру бывает непросто найти материалы для профессионального саморазвития.



Рис. 2. Примеры значения слова «сообщество»

Кроме того, в рунете можно встретить определение комьюнити как онлайн-сообщества, то есть как группы людей, которые общаются исключительно или преимущественно в интернете. Сообществами называют и группы, и страницы «ВКонтакте» (пункт меню в социальной сети). Это в корне неверно, и в следующей части «Структура сообщества» мы подробно разберем признаки сообществ, чтобы это доказать.

Что касается употребления терминов, то применительно к профессии, пожалуй, несколько удобнее говорить «комьюнити» — в этом случае будет понятно, что мы говорим **ПРО ТЕ САМЫЕ** сообщества, то есть группы людей, которыми мы управляем и с которыми работаем как специалисты. Но в жизни и в книге мы употребляем термины «комьюнити» и «сообщество» как абсолютно равнозначные и синонимичные.

## КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ, КОМЬЮНИТИ-МАРКЕТИНГ И КОМЬЮНИТИ-ОРГАНАЙЗИНГ

Слово «комьюнити» может употребляться как само по себе, так и в сочетании с каким-либо другим словом. Давайте разберем те из них, что встретятся вам в этой книге.

**КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖМЕНТ** — планомерная и целенаправленная деятельность по управлению сообществами как добровольными объединениями людей для удовлетворения целей как организации, так и участников сообщества.

Комьюнити-менеджмент подразумевает широкий спектр задач, все их можно разделить на три большие группы.

1. Вовлечение участников и взаимодействие с ними.  
Привлечение новых участников в сообщество, вовлечение в общение и активация молчаливых участников, создание и поддержание в комьюнити продуктивной атмосферы, поддержка участников и оказание им помощи, отстаивание интересов сообщества перед компанией (и наоборот), модерация и разрешение конфликтов.
2. Контент- и ивент-менеджмент.  
Планирование и создание новостной повестки сообщества, создание контента и управление им, сбор информации и работа с источниками, организация для сообщества онлайн- и офлайн-мероприятий.
3. Стратегический и проектный менеджмент.  
Разработка комьюнити-стратегии исходя из стратегии компании, постановка целей развития сообщества и разбиение целей на задачи, планирование как собственных KPI, так и KPI команды (штатной либо волонтерской), управление командой, выбор метрик и регулярный анализ жизни сообщества, отчетность.

Получается, что **КОМЬЮНИТИ-МЕНЕДЖЕР** — это специалист в области комьюнити-менеджмента, который умеет работать с сообществами, обладает соответствующими для этого навыками, понимает принципы образования и организации сообществ.

Соответственно опыту в профессии выделяют следующие стандартные уровни специалистов: младший (Junior), средний (Middle) и старший (Senior) комьюнити-менеджер, а также выделяется карьерное развитие в сторону лидера команды (Lead community manager) и топ-менеджмента (чаще всего директор по коммуникациям или тому подобные должности). Чтобы стать специалистом уровня Senior и выше, следует развивать навыки третьей группы (стратегический и проджект-менеджмент) и стремиться к выполнению задач этого уровня.