

УДК 339.138:004.738.5:796.093

DOI: 10.34670/AR.2026.23.66.091

Роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций

Зеленькевич Максим Александрович

Аспирант,
факультет экономики и управления,
Московская международная академия,
129075, Российская Федерация,
Москва, Новомосковская ул., 15А, стр. 1;
e-mail: max190400@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций. Актуальность исследования определяется тем, что бренд киберспортивной организации формируется преимущественно в цифровой среде, где аудитория не только потребляет медиаконтент, но и участвует в его обсуждении, распространении и смысловом переосмыслении. Цель статьи состоит в определении роли комьюнити-менеджмента в развитии бренда киберспортивных организаций и обосновании его значения как самостоятельного элемента бренд-менеджмента. Методологическую основу исследования составили теоретический анализ научной литературы, сравнительный анализ, качественный контент-анализ открытых цифровых коммуникаций, обобщение и систематизация. В результате исследования предложена авторская система функций комьюнити-менеджмента, включающая идентификационную, коммуникативную, эмоциональную, репутационную, интеграционную, ко-креативную и коммерческую функции. Обоснованы качественные критерии оценки влияния комьюнити-менеджмента на бренд киберспортивной организации. На примере Natus Vincere, G2 Esports и Team Spirit показаны различия между информационно-имиджевой, развлекательно-интерактивной и имиджево-событийной моделями коммуникации. Научная значимость работы заключается в уточнении места комьюнити-менеджмента в системе бренд-менеджмента киберспортивных организаций и в переходе от понимания сообщества как канала коммуникации к его рассмотрению как среды формирования бренд-капитала.

Для цитирования в научных исследованиях

Зеленькевич М.А. Роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 276-290. DOI: 10.34670/AR.2026.23.66.091

Ключевые слова

Киберспорт, киберспортивные организации, бренд-менеджмент, комьюнити-менеджмент, цифровой маркетинг, бренд-капитал, вовлечённость аудитории, бренд-сообщество, лояльность аудитории.

Введение

Киберспортивная организация функционирует не только как спортивная команда, участвующая в турнирах, но и как медийный бренд, существующий в постоянном контакте с цифровой аудиторией. В отличие от многих традиционных спортивных клубов, киберспортивные организации изначально развивались в среде онлайн-трансляций, игровых платформ, социальных сетей, форумов, мессенджеров и пользовательских сообществ. Поэтому бренд такой организации редко ограничивается названием, визуальной айдентикой, историей побед и коммерческими атрибутами. Он формируется через повторяющиеся коммуникации, эмоциональные реакции болельщиков, мемы, фанатские интерпретации событий, публичные образы игроков, реакции на победы и поражения, а также через способность организации удерживать аудиторию между турнирами.

В этих условиях особое значение приобретает комьюнити-менеджмент. В управленческой и маркетинговой практике он нередко отождествляется с ведением социальных сетей, публикацией контента и модерацией комментариев. Такое понимание представляется недостаточным. Социальные сети могут быть каналом коммуникации, но не исчерпывают содержание работы с сообществом. Комьюнити-менеджмент включает поддержание устойчивого взаимодействия между брендом и аудиторией, формирование норм общения, организацию обратной связи, стимулирование пользовательского участия, работу с эмоциональными состояниями аудитории и участие в репутационном управлении. Для киберспортивной организации это особенно важно, поскольку фанатская среда является одной из ключевых площадок воспроизводства бренда.

Проблема исследования состоит в том, что в научной и прикладной литературе комьюнити-менеджмент чаще рассматривается как инструмент коммуникационного сопровождения или как часть digital-маркетинга, тогда как его влияние на бренд-капитал киберспортивной организации требует отдельного осмысления. Если бренд понимается как система ассоциаций, идентичности, лояльности и воспринимаемой ценности, то сообщество вокруг бренда выступает не внешним по отношению к бренду окружением, а частью его смысловой инфраструктуры. Комьюнити-менеджмент в таком случае воздействует на узнаваемость, устойчивость бренд-ассоциаций, эмоциональную вовлечённость, доверие, репутацию и готовность аудитории участвовать в распространении бренда.

Научная значимость исследования заключается в уточнении роли комьюнити-менеджмента в бренд-менеджменте киберспортивных организаций. В статье предлагается рассматривать его не как вспомогательную функцию SMM, а как самостоятельный элемент управления брендом в цифровой среде. Такой подход позволяет связать теорию бренд-капитала, исследования бренд-сообществ и специфику киберспорта как интерактивной медиасреды.

Объектом исследования являются бренды киберспортивных организаций. Предметом исследования выступает комьюнити-менеджмент как инструмент формирования и развития бренда киберспортивных организаций. Цель исследования — определить роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций и обосновать его значение как элемента бренд-менеджмента в цифровой среде.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические подходы к управлению брендом и бренд-капиталом; раскрыть специфику бренд-сообществ и виртуальной вовлечённости аудитории; определить особенности киберспорта как среды формирования бренда; выявить функции комьюнити-менеджмента в развитии бренда

киберспортивных организаций; предложить критерии качественной оценки влияния комьюнити-менеджмента на бренд; провести качественное сопоставление практик комьюнити-менеджмента на примере отдельных киберспортивных организаций.

Методологическую основу статьи составляют теоретический анализ научной литературы, сравнительный анализ, качественный контент-анализ открытых цифровых коммуникаций, обобщение и систематизация. Исследование не предполагает количественного измерения эффективности коммуникаций, поскольку его задача состоит не в расчёте показателей вовлечённости, охватов или динамики подписчиков, а в выявлении теоретико-прикладной логики влияния комьюнити-менеджмента на развитие бренда.

Литературный обзор

В теории маркетинга бренд рассматривается не только как средство идентификации товара, услуги или организации, но и как совокупность устойчивых ассоциаций, ожиданий и отношений, возникающих у потребителей. Д. Аакер связывает силу бренда с системой активов, включающей осведомлённость о бренде, лояльность, воспринимаемое качество, ассоциации и иные элементы, способные создавать дополнительную ценность для компании и потребителя [Aaker, 1996]. В рамках этого подхода бренд-капитал не сводится к известности названия. Он проявляется в способности бренда удерживать доверие, снижать неопределённость выбора, создавать эмоциональную привязанность и обеспечивать устойчивость отношений с аудиторией.

К. Л. Келлер и В. Сваминатан развивают потребительский подход к бренд-капиталу, в котором центральное значение имеет знание о бренде, представленное через осведомлённость и имидж [Keller, Swaminathan, 2020]. Для настоящего исследования важно, что имидж бренда формируется не только через официальные сообщения организации, но и через интерпретации аудитории. Чем активнее цифровая среда, тем сложнее бренду полностью контролировать содержание ассоциаций. В киберспорте это особенно заметно: болельщики обсуждают трансферы, игровые решения, публичное поведение игроков, поражения, конфликты, мемы и спонсорские интеграции. В результате бренд существует как управляемая, но не полностью контролируемая система смыслов.

Ф. Котлер и К. Л. Келлер подчёркивают, что сильный бренд обеспечивает дифференциацию и создаёт ценность за счёт устойчивых отношений с потребителями [Kotler, Keller, 2016]. В отношении киберспортивных организаций это положение требует расширения. Потребитель здесь не является только покупателем мерча, зрителем трансляции или подписчиком социальных сетей. Он может быть фанатом команды, участником обсуждений, автором пользовательского контента, защитником репутации бренда, критиком управленческих решений и распространителем брендовых символов. Следовательно, бренд-капитал киберспортивной организации связан не только с рыночной узнаваемостью, но и с качеством социальной энергии вокруг бренда.

Ж.-Н. Капферер рассматривает бренд как стратегическую систему идентичности, отличающуюся устойчивостью, ценностным ядром и способностью к долгосрочному позиционированию [Kapferer, 2012]. Эта логика важна для анализа киберспорта, где бренд организации должен сохранять узнаваемость при высокой изменчивости составов, игровых дисциплин, медиаплощадок и турнирных циклов. Если спортивные результаты меняются, а составы обновляются, то устойчивость бренда поддерживается через идентичность, символику,

стиль коммуникации, историю и сообщество.

Таким образом, классические подходы к бренду и бренд-капиталу позволяют рассматривать комьюнити-менеджмент как фактор, влияющий на основные элементы бренда: узнаваемость, ассоциации, лояльность, воспринимаемую ценность и эмоциональную связь. Однако эти подходы требуют дополнения теориями бренд-сообществ, поскольку в цифровой среде аудитория не только воспринимает бренд, но и участвует в его воспроизводстве.

Концепция бренд-сообщества получила системное развитие в работе А. М. Муниса и Т. К. О'Гуинна, которые определили бренд-сообщество как специализированное, не ограниченное территориально сообщество, основанное на структурированных социальных отношениях между поклонниками бренда [Muniz, O'Guinn, 2001, p. 412]. Существенно, что в этом определении сообщество существует не только вокруг продукта, но и вокруг коллективной идентичности, символов, ритуалов, общего языка и чувства принадлежности. Для киберспортивных организаций эта логика особенно продуктивна, поскольку их аудитория часто распределена географически, но объединена общими цифровыми практиками: просмотром матчей, участием в чатах трансляций, обсуждением игроков, использованием мемов, поддержкой команды в социальных сетях.

Дж. Макалександр, Дж. Шоутен и Х. Кёниг предлагают рассматривать бренд-сообщество как сеть отношений, включающую связи потребителя с брендом, компанией, продуктом и другими потребителями [McAlexander, Schouten, Koenig, 2002, p. 38-54]. Этот подход позволяет уйти от представления о сообществе как о простой совокупности подписчиков. Сообщество становится устойчивым тогда, когда отношения возникают не только по вертикали «бренд — аудитория», но и по горизонтали «участник — участник». Для киберспортивной организации это означает, что развитие сообщества связано не только с количеством публикаций, но и с тем, создаются ли условия для общения фанатов между собой, совместного переживания событий, коллективной интерпретации побед и поражений.

Р. Броди, А. Илич, Б. Юрич и Л. Холлибик исследуют вовлечённость потребителей в виртуальном бренд-сообществе и показывают, что она имеет многомерный характер, включая когнитивные, эмоциональные и поведенческие проявления [Brodie et al., 2013, p. 105-114]. Для настоящего исследования это принципиально: вовлечённость аудитории киберспортивного бренда нельзя измерять только видимыми реакциями на контент. Она включает интерес к истории организации, эмоциональную привязанность к игрокам, участие в обсуждениях, производство фанатского контента, готовность защищать бренд в конфликтных ситуациях и поддерживать его в периоды неудач.

В российской литературе проблематика пользовательских сообществ бренда также связывается с преимуществами для участников: возможностью обмена опытом, получения признания, участия в коллективной коммуникации и укрепления связи с брендом [Михайлова, 2023, с. 21-29]. Для киберспорта это имеет особое значение, поскольку фанатское участие часто строится на символическом вознаграждении: принадлежности к «своим», узнаваемости внутри сообщества, включённости в коллективные реакции и возможности влиять на публичную повестку вокруг команды.

Следовательно, бренд-сообщество является не периферийным результатом продвижения, а самостоятельной средой, в которой бренд приобретает социальную устойчивость. Если бренд-менеджмент отвечает за идентичность, позиционирование и ценность бренда, то комьюнити-менеджмент обеспечивает социальное закрепление этих элементов в поведении аудитории.

В цифровом маркетинге распространено смешение SMM и комьюнити-менеджмента. Такое

смешение объяснимо: обе практики используют социальные платформы, работают с контентом, комментариями и обратной связью. Однако их управленческая логика различна. SMM в большей степени связан с созданием, размещением и продвижением контента, планированием публикаций, использованием визуальных форматов, рекламных инструментов и расширением охвата аудитории. В отличие от него, комьюнити-менеджмент направлен на выстраивание и поддержание устойчивых связей между участниками, развитие правил и норм общения, организацию пространства для диалога, стимулирование вовлечённости и формирование ощущения принадлежности к группе.

В статье И. И. Малинина и Д. А. Барташевич управление сообществами раскрывается через современные принципы объединения и развития комьюнити. Авторы подчёркивают значение системного взаимодействия, общности ценностей и необходимости поддерживать связи между участниками [Малинин, Барташевич, 2024, с. 38-48]. Данный подход позволяет чётче разграничить коммуникационную и социальную функции цифровых платформ. Канал способен выполнять задачу распространения информации, однако полноценное сообщество формируется лишь в том случае, если у участников появляется мотив возвращаться, взаимодействовать друг с другом, узнавать других членов группы, поддерживать общие нормы и воспринимать собственное участие как значимое. Комьюнити-менеджмент в контексте бренда выполняет двойную задачу. С одной стороны, он переводит брендовые смыслы в язык аудитории: объясняет решения организации, формирует эмоциональный контекст, поддерживает узнаваемый тон общения. С другой стороны, он переводит реакции аудитории обратно в управленческую систему бренда: фиксирует ожидания, конфликтные зоны, репутационные риски, темы, вызывающие доверие или раздражение. В этой двусторонней логике комьюнити-менеджмент становится не только «голосом бренда», но и механизмом слушания аудитории.

Для киберспортивной организации такое различие особенно важно. SMM может обеспечить регулярное присутствие команды в медиаполе, но не гарантирует формирования устойчивой лояльности. Публикации о матчах, анонсы, результаты, интервью и рекламные материалы поддерживают информационную видимость бренда. Однако эмоциональная привязанность возникает там, где аудитория чувствует возможность участия: комментировать, спорить, шутить, создавать контент, получать реакцию от бренда, видеть признание фанатского вклада. Поэтому комьюнити-менеджмент следует рассматривать как более глубокий уровень работы с аудиторией по сравнению с контентным продвижением.

Киберспорт обладает рядом характеристик, которые делают комьюнити-менеджмент значимым элементом бренд-менеджмента. Во-первых, он изначально связан с цифровой инфраструктурой. Дж. Хамари и М. Шёблом определяют eSports как форму спорта, в которой ключевые аспекты деятельности опосредованы электронными системами, а взаимодействие игроков и зрителей проходит через человеко-компьютерные интерфейсы [Hamari, Sjöblom, 2017]. Это означает, что коммуникация вокруг события не является внешним сопровождением соревнования: она встроена в саму среду потребления киберспорта.

Во-вторых, киберспорт сочетает спортивную, медийную и игровую логику. С. Дженни, Р. Мэннинг, М. Кейпер и Т. Олрих рассматривают киберспорт через сопоставление с традиционными критериями спорта, включая соревнование, организацию, навык, институционализацию и широкое следование аудитории [Jenny et al., 2017, p. 1-18]. Для бренда киберспортивной организации это означает необходимость одновременно работать с образом спортивной эффективности, развлекательной привлекательностью и цифровой интерактивностью.

В-третьих, киберспортивная индустрия характеризуется сложной системой заинтересованных сторон. Т. Шольц описывает киберспорт как бизнес-экосистему, включающую команды, игроков, издателей игр, турнирных операторов, платформы, спонсоров, медиа и аудиторию [Scholz, 2019]. В такой экосистеме бренд организации зависит не только от собственных коммуникаций, но и от контекста дисциплины, турнирной сцены, платформенной политики, трансферного рынка и поведения игроков. Комьюнити-менеджмент помогает удерживать связность бренда в условиях высокой институциональной и медийной изменчивости.

В-четвёртых, киберспорт является культурной и коммуникационной средой. Р. Роджерс подчёркивает, что профессиональный gaming формируется во взаимосвязи с медиатрендами, межличностной коммуникацией и вопросами статуса игрока как атлета [Rogers, 2019]. Для бренда организации это означает, что аудитория воспринимает команду не только через результаты, но и через стиль публичного поведения, юмор, нарративы, ценности и способность быть частью цифровой культуры.

Российские исследования киберспортивного маркетинга также фиксируют коммуникационный потенциал киберспорта для брендов. А. А. Бажанова, А. А. Гуськов и А. Г. Картери рассматривают киберспорт как способ коммуникации брендов с потребителями [Бажанова, Гуськов, Картери, 2019, с. 13-18]. Д. И. Лепешев, В. А. Дулик и Е. В. Жолнерчик анализируют возможности использования киберспорта в маркетинговых коммуникациях [Лепешев, Дулик, Жолнерчик, 2021, с. 77-83]. О. В. Мелентьева связывает развитие киберспорта с бренд-маркетингом и продвижением в индустрии киберспорта [Мелентьева, 2023, с. 115-119]. Эти работы позволяют рассматривать киберспорт как среду, где бренд-коммуникации строятся на сочетании спортивного события, цифрового контента, интерактивности и фанатской вовлечённости.

Таким образом, киберспорт создаёт условия, при которых сообщество становится не внешней аудиторией бренда, а частью бренд-среды. Именно поэтому комьюнити-менеджмент в киберспорте должен рассматриваться как самостоятельный элемент бренд-менеджмента.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате теоретико-прикладной научной статьи с элементами качественного сравнительного анализа. Материалами исследования выступили научные работы по бренд-менеджменту, бренд-капиталу, бренд-сообществам, виртуальной вовлечённости, цифровому маркетингу, комьюнити-менеджменту и киберспорту. Дополнительно использовались открытые цифровые коммуникации киберспортивных организаций Natus Vincere, G2 Esports и Team Spirit, рассматриваемые не как источник количественных данных, а как материал для качественной характеристики коммуникационных моделей.

Выбор кейсов обусловлен несколькими основаниями. Во-первых, указанные организации имеют устойчивое присутствие в международной киберспортивной индустрии. Во-вторых, они обладают развитой системой цифровых коммуникаций и активными фан-сообществами. В-третьих, каждая организация демонстрирует различающуюся модель взаимодействия с аудиторией: Natus Vincere — преимущественно информационно-имиджевую, G2 Esports — развлекательно-интерактивную, Team Spirit — имиджево-событийную. Такое сопоставление позволяет выявить не универсальные количественные показатели, а качественные различия в логике комьюнити-менеджмента.

В работе использованы следующие методы. Теоретический анализ научной литературы применён для определения понятийной рамки исследования и установления связи между бренд-капиталом, бренд-сообществами и комьюнити-менеджментом. Сравнительный анализ использован для сопоставления моделей коммуникации отдельных киберспортивных организаций. Качественный контент-анализ открытых цифровых коммуникаций позволил описать характер взаимодействия с аудиторией без обращения к неподтверждённым количественным показателям. Метод обобщения и систематизации применён для выделения функций комьюнити-менеджмента и критериев оценки его влияния на бренд.

Исследование имеет качественный характер и не содержит расчётов охватов, вовлечённости, числа подписчиков, частоты публикаций или иных цифровых метрик. Такой отказ является методологически оправданным, поскольку целью статьи является не измерение эффективности конкретных аккаунтов, а теоретическое обоснование роли комьюнити-менеджмента в системе бренд-менеджмента киберспортивных организаций.

Результаты

Проведённый анализ позволяет рассматривать комьюнити-менеджмент как систему управленческих действий, направленных на формирование, поддержание и развитие сообщества вокруг бренда киберспортивной организации. В отличие от SMM, ориентированного преимущественно на медиаприсутствие и распространение контента, комьюнити-менеджмент воздействует на более глубокие элементы бренда: принадлежность, доверие, эмоциональную связь, репутацию и пользовательское участие.

В качестве основного результата исследования предложена система функций комьюнити-менеджмента в развитии бренда киберспортивной организации.

Первая функция — идентификационная. Она связана с формированием у аудитории ощущения принадлежности к бренду. В киберспорте принадлежность выражается через использование символики команды, участие в фанатских обсуждениях, поддержку игроков, принятие общих эмоциональных реакций и включение в коллективные нарративы. Комьюнити-менеджмент поддерживает эту функцию через язык коммуникации, обращение к истории организации, закрепление символов и создание ситуаций, в которых фанат может воспринимать бренд как часть собственной цифровой идентичности.

Вторая функция — коммуникативная. Она связана с поддержанием непрерывного диалога между организацией и её аудиторией. Для киберспортивного бренда отсутствие коммуникации в цифровом пространстве может восприниматься как отстранённость, особенно в периоды трансферов, поражений, публичных конфликтов или ожидания значимых матчей. Комьюнити-менеджмент в данном случае обеспечивает не только размещение сообщений, но и их включение в живой процесс обсуждения: ответы на вопросы, уточнение позиции организации, признание эмоциональной реакции аудитории и сохранение обратной связи.

Третья функция связана с эмоциональным измерением. Киберспортивный бренд во многом формируется через интенсивные переживания болельщиков: победы, поражения, камбэки, неудачные игровые серии, ожидание трансферов, симпатию к игрокам и тренерскому составу. Комьюнити-менеджмент позволяет преобразовывать эти эмоциональные реакции в более устойчивую привязанность к организации. Поэтому работа с сообществом заключается не столько в устранении любых конфликтов, сколько в создании таких условий, при которых даже критические высказывания остаются внутри пространства принадлежности к бренду.

Четвёртая функция — репутационная. Киберспортивные организации действуют в среде

высокой публичности, где любое управленческое решение быстро становится предметом обсуждения. Репутационная функция комьюнити-менеджмента проявляется в способности организации реагировать на кризисные ситуации, объяснять решения, снижать неопределённость, поддерживать доверие и не допускать превращения локального недовольства в устойчивое негативное бренд-ассоциирование. Комьюнити-менеджмент здесь выступает как элемент раннего обнаружения репутационных рисков.

Пятая функция — интеграционная. Она связана с объединением аудитории вокруг ценностей, событий и символов бренда. Киберспортивная аудитория неоднородна: она может включать болельщиков разных дисциплин, региональные группы, поклонников отдельных игроков, зрителей с разной степенью вовлечённости. Комьюнити-менеджмент способствует связыванию этих групп в более целостную бренд-среду, где отдельные события интерпретируются через общую идентичность организации.

Шестая функция — ко-креативная. Она проявляется во вовлечении фанатов в создание, интерпретацию и распространение контента. Пользовательские мемы, фан-арты, клипы, обсуждения, реакции, локальные инициативы и фанатские переводы могут усиливать бренд, если организация умеет признавать и поддерживать такую активность. Ко-креативная функция особенно важна в киберспорте, где цифровая культура строится на быстром переосмыслении событий и активном участии аудитории.

Седьмая функция — коммерческая. Она имеет косвенный характер и не должна сводиться к немедленной продаже товаров или спонсорских интеграций. Комьюнити-менеджмент усиливает коммерческий потенциал бренда через рост лояльности, доверия, эмоциональной вовлечённости и готовности аудитории поддерживать организацию. Сильное сообщество повышает ценность бренда для партнёров, поскольку бренд получает не только медийную видимость, но и аудиторию с устойчивым отношением.

На основе выделенных функций можно предложить систему качественных критериев оценки влияния комьюнити-менеджмента на развитие бренда киберспортивной организации. К таким критериям относятся: характер коммуникации; регулярность взаимодействия; степень интерактивности; наличие обратной связи; использование пользовательского контента; связь коммуникации с бренд-идентичностью; способность сообщества поддерживать репутацию бренда; уровень эмоциональной вовлечённости аудитории.

Таблица 1 — Критерии качественной оценки влияния комьюнити-менеджмента на развитие бренда киберспортивной организации

Критерий оценки	Содержание критерия	Связь с развитием бренда
Характер коммуникации	Тональность, стиль обращения к аудитории, соответствие коммуникации идентичности организации	Формирует устойчивые бренд-ассоциации и узнаваемый голос бренда
Регулярность взаимодействия	Наличие системного контакта с аудиторией в периоды матчей, трансферов, побед, поражений и информационных пауз	Поддерживает видимость бренда и снижает дистанцию между организацией и сообществом
Степень интерактивности	Использование форматов, предполагающих реакцию, обсуждение, вопросы, участие фанатов	Усиливает вовлечённость и переводит аудиторию из состояния наблюдения в состояние участия
Наличие обратной связи	Реакция организации на вопросы, критику, ожидания и эмоциональные состояния аудитории	Повышает доверие и снижает репутационные риски

Критерий оценки	Содержание критерия	Связь с развитием бренда
Использование пользовательского контента	Признание, распространение или поддержка фанатских мемов, артов, клипов, комментариев и иных форм участия	Укрепляет ко-креативный характер бренда и расширяет органическое распространение брендовых смыслов
Связь коммуникации с бренд-идентичностью	Соответствие контента истории, ценностям, символике, визуальному и вербальному стилю организации	Обеспечивает целостность бренда в разных цифровых каналах
Репутационная устойчивость сообщества	Способность сообщества поддерживать бренд в кризисных ситуациях, при поражениях или спорных управленческих решениях	Способствует сохранению доверия и снижает вероятность разрушения позитивных ассоциаций
Эмоциональная вовлечённость	Наличие у аудитории выраженной эмоциональной связи с командой, игроками, историей и событиями бренда	Усиливает лояльность и повышает долгосрочную ценность бренд-сообщества

Качественное сопоставление трёх киберспортивных организаций позволяет уточнить прикладное значение предложенных функций.

Natus Vincere может быть охарактеризована как организация с выраженной информационно-имиджевой моделью коммуникации. В её бренде особое значение имеют история организации, спортивные результаты, узнаваемая визуальная символика, устойчивый эмоциональный образ, а также связь с долговременной памятью киберспортивной аудитории. В рамках такой модели комьюнити-менеджмент поддерживает бренд за счёт закрепления статуса организации, интерпретации происходящих событий, подчёркивания преемственности и сохранения эмоциональной близости с фанатами. Наиболее значимыми здесь становятся идентификационная, репутационная и интеграционная функции.

G2 Esports представляет развлекательно-интерактивную модель коммуникации. Бренд данной организации во многом формируется через мемы, неформальную манеру общения, игровую провокационность, постоянное взаимодействие с аудиторией и способность превращать спортивные события в часть цифрового развлечения. Такая модель особенно усиливает ко-креативную и эмоциональную функции комьюнити-менеджмента: аудитория не просто откликается на сообщения бренда, но и участвует в его повседневном воспроизводстве через юмор, комментарии, фанатские трактовки и дальнейшее распространение контента.

Team Spirit можно рассматривать как организацию, для которой характерна имиджево-событийная модель коммуникации. В её бренде значимую роль играют спортивные результаты, командная идентичность, репутация, эмоциональное переживание крупных побед и поддержка сообщества вокруг ключевых событий. Комьюнити-менеджмент в такой модели выполняет задачу связывания спортивного результата с устойчивой бренд-ассоциацией. Для Team Spirit особенно важны эмоциональная, репутационная и интеграционная функции, поскольку брендовая ценность усиливается через коллективное переживание значимых событий.

Сопоставление показывает, что комьюнити-менеджмент не имеет единственной универсальной модели. Его содержание зависит от бренд-идентичности организации, истории, стиля коммуникации, состава аудитории и стратегических целей. Однако во всех рассмотренных случаях он выступает фактором, влияющим на бренд-капитал: формирует узнаваемые ассоциации, поддерживает эмоциональную связь, усиливает лояльность и создаёт условия для пользовательского участия.

Таблица 2 — Качественная характеристика комьюнити-менеджмента отдельных киберспортивных организаций

Организация	Условная модель коммуникации	Ключевой акцент комьюнити-менеджмента	Наиболее выраженные функции	Потенциальный эффект для бренда
Natus Vincere	Информационно-имиджевая	Поддержание исторически сложившегося образа, акцент на достижениях, статусе и узнаваемой идентичности	Идентификационная, репутационная, интеграционная	Укрепление устойчивости бренда, поддержание доверия и эмоциональной связи с ядром аудитории
G2 Esports	Развлекательно-интерактивная	Постоянный диалог с аудиторией, использование юмора, мемов, неформального тона и игровых провокаций	Эмоциональная, коммуникативная, креативная	Рост вовлечённости, усиление органического распространения контента и формирование яркого отличимого образа
Team Spirit	Имиджево-событийная	Связывание спортивных результатов, командной идентичности и эмоционального переживания значимых событий	Эмоциональная, интеграционная, репутационная	Закрепление ассоциаций с командной устойчивостью, результатом и коллективной поддержкой

Обсуждение

Полученные результаты позволяют уточнить место комьюнити-менеджмента в системе бренд-менеджмента киберспортивных организаций. Прежде всего, комьюнити-менеджмент нельзя сводить к SMM. Если SMM отвечает за медиаприсутствие, публикационную активность и продвижение контента, то комьюнити-менеджмент отвечает за качество отношений внутри бренд-среды. Его результатом является не только видимая активность аудитории, но и способность сообщества поддерживать бренд в длительной перспективе.

В киберспорте сообщество является частью бренд-среды. Это свидетельствует о том, что бренд складывается не только в официальных коммуникационных каналах организации, но и в комментариях, фанатских дискуссиях, пользовательском контенте, чатах трансляций и других неформальных цифровых практиках. Организация способна задавать базовую идентичность бренда, однако аудитория активно участвует в её осмыслении и интерпретации. Поэтому бренд-менеджмент в киберспорте должен учитывать не только стратегическое позиционирование, но и внутреннюю социальную динамику сообщества.

Фанаты киберспортивных организаций не выступают пассивными получателями контента. Они вовлечены в воспроизводство бренда через обсуждение матчей, создание мемов, эмоциональную поддержку игроков, критику управленческих решений, распространение материалов и формирование коллективной памяти. Такое участие может укреплять бренд, если оно включено в выстроенную систему отношений с аудиторией, и, напротив, ослаблять его, если организация не учитывает ожидания сообщества или подрывает доверие к себе.

Бренд киберспортивной организации формируется в процессе постоянного взаимодействия. В классическом понимании бренд может поддерживаться за счёт рекламы, визуальной идентичности и позиционирования. В киберспорте этого недостаточно. Аудитория ожидает регулярного присутствия, реакции, эмоциональной включённости и понятной коммуникации.

Отсутствие взаимодействия может интерпретироваться как слабость бренда, а не просто как пауза в контенте.

Комьюнити-менеджмент влияет на элементы бренд-капитала. Узнаваемость усиливается через повторяемые символы, язык и события; бренд-ассоциации закрепляются через общие нарративы; лояльность формируется через принадлежность и доверие; воспринимаемая ценность повышается за счёт ощущения включённости в живую бренд-среду. При этом влияние комьюнити-менеджмента не всегда проявляется немедленно и не всегда поддаётся простому количественному измерению. Его эффект может проявляться в устойчивости аудитории в периоды поражений, способности фанатов поддерживать репутацию бренда и готовности сообщества участвовать в распространении брендовых смыслов.

Эффективность комьюнити-менеджмента зависит не только от частоты публикаций. Высокая частота контента без диалога может поддерживать видимость бренда, но не обязательно формирует сообщество. Напротив, даже умеренная публикационная активность может иметь более высокую бренд-ценность, если сопровождается содержательной обратной связью, узнаваемым стилем общения, признанием пользовательского вклада и связью с идентичностью бренда. Поэтому при оценке комьюнити-менеджмента необходимы качественные критерии, учитывающие характер взаимодействия, а не только цифровые показатели активности.

Научная новизна исследования заключается в уточнении роли комьюнити-менеджмента как элемента бренд-менеджмента киберспортивных организаций, а также в предложении системы качественных критериев оценки его влияния на развитие бренда в цифровой среде. В отличие от подходов, рассматривающих комьюнити-менеджмент преимущественно как инструмент коммуникационного сопровождения, в статье он представлен как фактор формирования бренд-капитала, влияющий на узнаваемость, лояльность аудитории, эмоциональную вовлечённость и устойчивость бренд-ассоциаций.

Практическое значение предложенного подхода состоит в возможности использовать выделенные функции и критерии для анализа коммуникационной стратегии киберспортивных организаций. Такая рамка может применяться при аудите цифровых коммуникаций, разработке бренд-стратегии, оценке рисков в фанатской среде, планировании интерактивных форматов и построении системы обратной связи с аудиторией.

Заключение

Цель исследования достигнута: в статье определена роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций и обосновано его значение как элемента бренд-менеджмента в цифровой среде. Проведённый анализ показал, что комьюнити-менеджмент в киберспорте не может рассматриваться только как техническая работа с комментариями или вспомогательная функция SMM. Он представляет собой управленческую практику, направленную на развитие устойчивой бренд-среды, в которой аудитория участвует в создании, интерпретации и распространении брендовых смыслов.

Основные выводы исследования заключаются в следующем. Во-первых, бренд киберспортивной организации формируется через сочетание спортивных результатов, цифровой коммуникации, эмоциональной вовлечённости и пользовательского участия. Во-вторых, бренд-сообщество является значимым источником лояльности, устойчивых ассоциаций и репутационной поддержки. Во-третьих, комьюнити-менеджмент выполняет

идентификационную, коммуникативную, эмоциональную, репутационную, интеграционную, ко-креативную и коммерческую функции. Во-четвёртых, влияние комьюнити-менеджмента на бренд целесообразно оценивать не только количественными метриками, но и качественными критериями, отражающими характер взаимодействия, наличие обратной связи, использование пользовательского контента, связь коммуникации с бренд-идентичностью и способность сообщества поддерживать репутацию бренда.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии представлений о бренд-менеджменте киберспортивных организаций за счёт включения комьюнити-менеджмента в систему факторов формирования бренд-капитала. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенной системы функций и критериев для анализа коммуникационных моделей киберспортивных организаций, разработки стратегий взаимодействия с аудиторией и повышения устойчивости бренда в цифровой среде.

Ограничения исследования связаны с его качественным характером и отсутствием количественной проверки предложенных положений. В статье не анализируются показатели охватов, вовлечённости, динамики подписчиков и коммерческой эффективности, поскольку такие данные требуют отдельного эмпирического дизайна и верифицируемых источников. Кроме того, рассмотренные кейсы используются как иллюстративные примеры коммуникационных моделей, а не как основание для статистических обобщений.

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с количественным анализом вовлечённости аудитории, расширенным контент-анализом цифровых платформ, сравнением коммуникаций в разных киберспортивных дисциплинах и построением модели оценки эффективности комьюнити-менеджмента. Отдельное направление дальнейшей работы — разработка модели взаимосвязи «комьюнити-менеджмент → вовлечённость → лояльность → бренд-капитал», позволяющей соединить качественные критерии взаимодействия с измеримыми показателями бренд-эффективности.

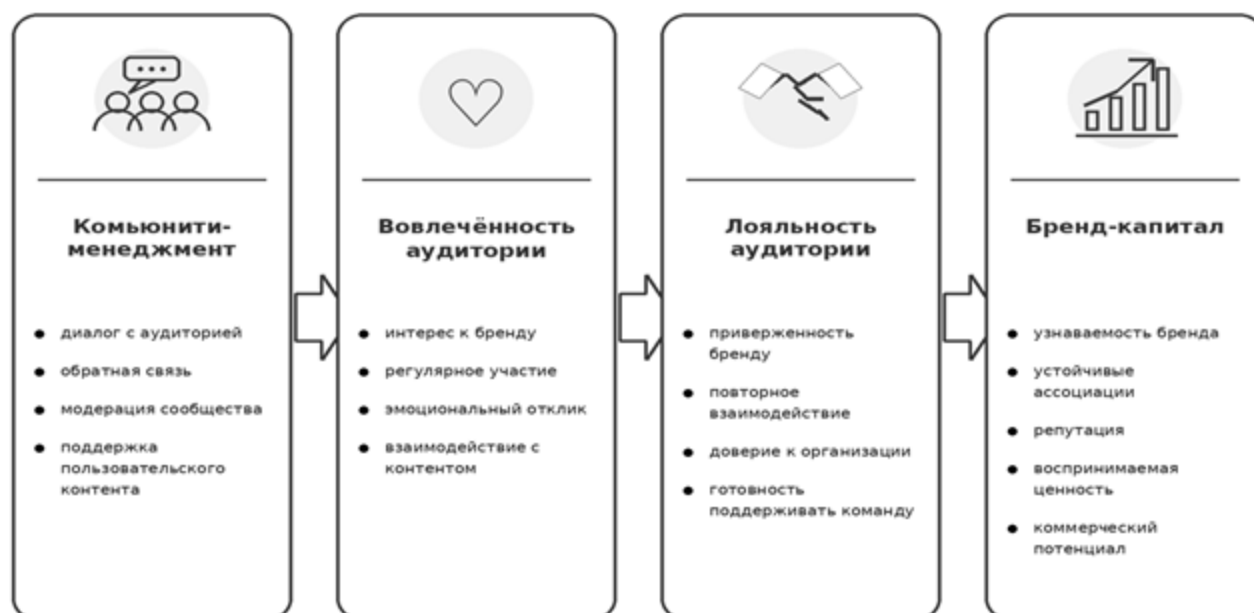


Рисунок 1 — Модель взаимосвязи «комьюнити-менеджмент — вовлечённость — лояльность — бренд-капитал»

Библиография

1. Бажанова А.А., Гуськов А.А., Картери А.Г. Киберспорт как способ коммуникации брендов с потребителями // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. 2019. № 1. С. 13-18.
2. Зеленкевич М.А. Роль комьюнити-менеджмента в формировании и развитии бренда киберспортивных организаций // Педагогический журнал. 2026. Т. 16. № 5А. (в печати).
3. Лепешев Д.И., Дулик В.А., Жолнерчик Е.В. Возможности и перспективы использования киберспорта в маркетинговых коммуникациях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 4 (54). С. 77-83.
4. Малинин И.И., Барташевич Д.А. Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити // Вопросы медиабизнеса. 2024. Т. 3. № 2. С. 38-48.
5. Мелентьева О.В. Бренд-маркетинг в развитии киберспорта // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S2. С. 115-119.
6. Михайлова Е.В. Бренд и комьюнити: преимущества участников пользовательского сообщества бренда // Практический маркетинг. 2023. № 4. С. 21-29.
7. Aaker D.A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996. 380 p.
8. Brodie R.J., Ilic A., Juric B., Hollebeek L. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis // Journal of Business Research. 2013. Vol. 66. No. 1. P. 105-114. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.029.
9. Hamari J., Sjöblom M. What is eSports and why do people watch it? // Internet Research. 2017. Vol. 27. No. 2. P. 211-232. DOI: 10.1108/IntR-04-2016-0085.
10. Jenny S.E., Manning R.D., Keiper M.C., Olrich T.W. Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of "Sport" // Quest. 2017. Vol. 69. No. 1. P. 1-18. DOI: 10.1080/00336297.2016.1144517.
11. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2012. 512 p.
12. Keller K.L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th global ed. Harlow: Pearson Education, 2020. 624 p.
13. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. Boston: Pearson, 2016. 692 p.
14. McAlexander J.H., Schouten J.W., Koenig H.F. Building Brand Community // Journal of Marketing. 2002. Vol. 66. No. 1. P. 38-54. DOI: 10.1509/jmkg.66.1.38.18451.
15. Muniz A.M., O'Guinn T.C. Brand Community // Journal of Consumer Research. 2001. Vol. 27. No. 4. P. 412-432. DOI: 10.1086/319618.
16. Rogers R. Understanding Esports: An Introduction to the Global Phenomenon. Lanham: Lexington Books, 2019. 239 p.
17. Scholz T.M. eSports is Business: Management in the World of Competitive Gaming. Cham: Palgrave Pivot, 2019. DOI: 10.1007/978-3-030-11199-1.

The Role of Community Management in the Formation and Development of the Brand of Esports Organizations

Maksim A. Zelen'kevich

Postgraduate Student,
Faculty of Economics and Management,
Moscow International Academy,
129075, 15A, building 1, Novomoskovskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: max190400@mail.ru

Abstract

The article examines the role of community management in the formation and development of the brand of esports organizations. The relevance of the study is determined by the fact that the brand of an esports organization is formed primarily in a digital environment, where the audience not only consumes media content but also participates in its discussion, dissemination, and semantic

Zelen'kevich M.A.

reinterpretation. The purpose of the article is to determine the role of community management in the development of the brand of esports organizations and to substantiate its significance as an independent element of brand management. The methodological basis of the study includes theoretical analysis of scientific literature, comparative analysis, qualitative content analysis of open digital communications, generalization, and systematization. As a result of the study, the author's system of functions of community management is proposed, including identification, communicative, emotional, reputational, integration, co-creative, and commercial functions. Qualitative criteria for assessing the impact of community management on the brand of an esports organization are substantiated. Using the examples of Natus Vincere, G2 Esports, and Team Spirit, the differences between information-image, entertainment-interactive, and image-event communication models are shown. The scientific significance of the work lies in clarifying the place of community management in the brand management system of esports organizations and in the transition from understanding the community as a communication channel to considering it as an environment for brand capital formation.

For citation

Zelen'kevich M.A. (2026) Rol' kom'yuniti-menedzhmenta v formirovanii i razvitii brenda kibersportivnykh organizatsiy [The Role of Community Management in the Formation and Development of the Brand of Esports Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 276-290. DOI: 10.34670/AR.2026.23.66.091

Keywords

Esports, esports organizations, brand management, community management, digital marketing, brand capital, audience engagement, brand community, audience loyalty.

References

1. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
2. Bazhanova, A. A., Guskov, A. A., & Karteri, A. G. (2019). Kibersport kak sposob kommunikatsii brendov s potrebitelyami [Esports as a way of brand communication with consumers]. *Social Communications: Science, Education, Profession*, (1), 13-18.
3. Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
4. Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211-232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
5. Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual(ly) athletes: Where eSports fit within the definition of "sport". *Quest*, 69(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1144517>
6. Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). London; Philadelphia: Kogan Page.
7. Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th global ed.). Harlow: Pearson Education.
8. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Boston: Pearson.
9. Lepeshev, D. I., Dulik, V. A., & Zholnerchik, E. V. (2021). Vozможности i perspektivy ispolzovaniya kibersporta v marketingovykh kommunikatsiyakh [Opportunities and prospects for the use of esports in marketing communications]. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, (4), 77-83.
10. Malinin, I. I., & Bartashevich, D. A. (2024). Upravleniye soobshchestvami v epokhu razvitiya sotsetey: aktualnyye printsipy obyedineniya i razvitiya komyuniti [Community management in the era of social media development: current principles of community formation and development]. *Issues of Media Business*, 3(2), 38-48.
11. McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>

-
12. Melentjeva, O. V. (2023). Brand-marketing v razvitii kibersporta [Brand marketing in the development of esports]. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*, (S2), 115-119.
 13. Mikhailova, E. V. (2023). Brend i komyuniti: preimushchestva uchastnikov polzovatelskogo soobshchestva brenda [Brand and community: advantages for participants of a brand user community]. *Practical Marketing*, (4), 21-29.
 14. Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
 15. Rogers, R. (2019). *Understanding esports: An introduction to the global phenomenon*. Lanham: Lexington Books.
 16. Scholz, T. M. (2019). *eSports is business: Management in the world of competitive gaming*. Cham: Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11199-1>
 17. Zelen'kevich, M. A. (2026). Rol komyuniti-menedzhmenta v formirovanii i razvitii brenda kibersportivnykh organizatsiy [The role of community management in the formation and development of the brand of esports organizations]. *Pedagogical Journal*, 16(5A). (in press)