

Александр Толкач

КОМЬЮНИТИ- МЕНЕДЖМЕНТ И ОПЕРИРОВАНИЕ ИГРОЙ

ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ

УДК 004:005
ББК 32.973.2+65.290.2
Т52

Иллюстрации в блоке и на обложке
Екатерины Труниной

Толкач, Александр Александрович.

Т52 Комьюнити-менеджмент и оперирование игрой : две стороны одной медали / Александр Толкач. — Москва : Эксмо, 2025. — 176 с. — (Российский компьютерный бестселлер. Гейм-дизайн).

ISBN 978-5-04-162871-0

Книга посвящена роли комьюнити-менеджеров в игровой индустрии и их влиянию на развитие проектов и репутацию компаний. В ней раскрываются методы взаимодействия с игроками, разработчиками и медиа, а также принципы стратегического управления сообществом. Читатели найдут практические советы по организации ивентов, работе с фидбэком и кризисными ситуациями. Издание дополняют интервью с ведущими специалистами и полезные материалы для развития профессиональных навыков.

УДК 004:005
ББК 32.973.2+65.290.2

ISBN 978-5-04-162871-0

© Толкач А.А., текст, 2025
© Фазуллин Т., текст предисловия, 2025
© Трунина Е.Е., иллюстрации, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Оглавление

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	7
ПРЕДИСЛОВИЕ	11
Зачем ухаживать за спорной ромашкой	11
Мой путь в геймдев	13
Важный security alert!	17
ГЛАВА 1. Основы создания и оперирования игры и где там появляется КМ	19
§ 1. Что и кто делает при создании игры	19
§ 2. Ops — жизнь после выхода игры	23
§ 3. Ромашка мира игры с точки зрения КМ	26
§ 4. Стратегический комьюнити-менеджмент	32
§ 5. Взгляд продюсера	35
ГЛАВА 2. Взаимодействие КМ с разработчиками	39
§ 1. Разработчики и как они мыслят	39
§ 2. Фидбэк и фидбэк-документы	47
Регулярность	52
Структура	53

Мысль	54
Выводы и рекомендации	55
§ 3. Локализация, эта вечная боль... ..	58
ГЛАВА 3. Работа с игроками	63
§ 1. Тайное знание о том, кто такие ваши игроки	63
§ 2. Информационная политика для КМ	64
§ 3. Работа с лидерами общественного мнения	68
Opinion leaders and vocal players (OLV) influencing — система мечты	70
Инструменты	71
Что конкретно мы делаем с ЛОМами	72
§ 4. Репутация и крепкое дерево сообщений	72
§ 5. Общаемся с игроками	77
§ 6. Кризисы и «А-а-а! Все пропало!»	80
§ 7. Надзиратель за репутацией	83
ГЛАВА 4. Специальные инструменты и тактики	87
§ 1. Wiki как важный источник трафика и продаж	88
Трафик	88
Удержание	90
Продажи	91
Детали монетизации	92
§ 2. Ивенты	93
Дизайн, наполнение и календарь внутриигровых событий	93
Оценка эффективности ивентов	98
§ 3. Киберспорт и зачем он нужен	102
ГЛАВА 5. Маркетинг, КМ и мемасики	109
§ 1. Взаимодействие с магазином контента (F2P/DLC)	114
§ 2. PR и КМ — не братья, но близкие люди	117
§ 3. IPO и Investor Relations и при чем тут КМ	118

ПОСЛЕСЛОВИЕ, или Зачем комьюнити-менеджеру, продюсеру или гейм-дизайнеру фантастика и тяжелый рок	123
ПРИЛОЖЕНИЯ	129
Интервью	129
Интервью с Вячеславом Макаровым	129
Интервью с Максимом Фомичевым	131
Интервью с Сергеем Орловским	146
Интервью с Дарьей Стил	153
Дополнительные материалы для КМ-службы	163
Примеры для разработки КПЭ отдела	163
Пример описания должностных обязанностей КМ, работающего на социальной площадке	167



Вступительное слово

Коллеги, дорогие читатели!

Вы открыли не просто книгу о комьюнити-менеджменте. Это глубокий, выкристаллизованный на практике труд о той самой силе, которая сегодня движет игровой индустрией, — сообществе. И для Университета Иннополис, где геймдев изначально строился и продолжает развиваться именно вокруг сильного, живого комьюнити, эта тема особенно важна.

Автор, который прошел путь от гика с Commodore 64 до продюсера и руководителя КМ-службы международных хитов вроде War Thunder, делится реальным опытом и предлагает нам не сухую теорию, а концентрацию практических знаний и лайфхаков. Он показывает, что комьюнити-менеджер в современной игровой индустрии — это далеко не «человек, который фигачит мемасики». Это стратег, аналитик, посредник между игроками и разработчиками, а иногда — последний рубеж обороны перед ошибками, способными стоить проекту миллионов. Такой взгляд полностью соответствует нашему видению управления продуктами в геймдеве.

В Иннополисе мы не просто готовим ИТ-специалистов по различным дисциплинам, мы создаем экосистему, фундамент которой прочно стоит на сообществе — студентов, разработчиков, ученых, промышленных партнеров. Такой сплав интересов и возможностей превращает

Иннополис в точку притяжения для талантов со всей страны. Запуск магистерской программы «Управление разработкой компьютерных игр» и открытие Центра разработки игр стали логичными шагами на нашем пути в этом направлении. Ивенты, которые мы проводим, от локального Game Day до федерального Game Open Lab, не просто подчеркивают роль каждого участника сообщества разработчиков игр, но и активно вовлекают молодых ребят в организацию и проведение этих ярких мероприятий.

Автор подробно разбирает, как выстраивать диалог с игроками, как фильтровать и структурировать фидбэк, превращая его из хаотичного шума в ценный инструмент для разработки. Это напрямую перекликается с нашим подходом к образованию, где студенты с первого дня погружены в работу над реальными проектами и учатся слышать не только преподавателя, но и свою будущую аудиторию.

Особую ценность для нас, как для образовательного и исследовательского центра, представляет глава о стратегическом комьюнити-менеджменте. Автор четко разделяет ключевые цели для F2P/GaaS-игр и для премиальных продуктов, детализирует задачи КМ-команды. Это не перечисление функций, а системный взгляд на то, как функция управления сообществом интегрируется в жизненный цикл продукта и становится драйвером его успеха. Этот подход мы стараемся закладывать в основу наших учебных программ, показывая, что грамотный менеджмент так же важен, как и блестящая идея или передовые технологии.

Отдельно нужно отметить и важность поднятой автором темы взаимодействия КМ с разработчиками. Его метафора о том, что КМ должен «стоять насмерть» за интересы игроков и мыслить комплексно и системно, прежде чем нести идею команде, — это великолепная иллюстрация баланса, который необходимо находить в управлении креативными проектами.

Книга ценна еще и своим практическим характером. Рассуждения о том, как Wiki становится источником трафика и продаж, как оценивать эффективность ивентов или выстраивать работу с лидерами мнений, — это готовые методики, которые можно и нужно адаптировать под реалии конкретных проектов. Мы видим в этом огромную пользу для проведения воркшопов, исследований и геймджемов в рамках таких проектов, как Game Open Lab.

Уверен, что эта книга займет почетное место на полках наших студентов, преподавателей и резидентов. Она станет не только источником знаний, но и поводом для глубоких дискуссий о том, как мы вместе можем укреплять и развивать геймдев-сообщество России, делая его более профессиональным, сплоченным и успешным.

Развивайтесь, вдохновляйте, и пусть эта книга поможет вам создавать игры, которые любят все!

*Тимур Фазуллин,
руководитель Центра разработки игр,
Университет Иннополис*



ПРЕДИСЛОВИЕ

ЗАЧЕМ УХАЖИВАТЬ ЗА СПОРНОЙ РОМАШКОЙ

В наших пенатах, к сожалению, многие исторически считают компьютерного менеджера (КМ) этаким довеском оперирования игры. Человеком, который «фигачит мемасики» в социалках, придумывает улучшения дизайна сайта и оформление сервера в Discord*, а еще служит громоотводом и отстойником-накопителем [не]праведного гнева игроков. Особенно в F2P-играх (они же, по-модному, — игры-сервисы). Такая себе недорогая работа людей-расходников.

F2P (они же free-to-play «фритуплей»); они же, условно, «бесплатные игры» или «игры-сервисы») — концепция, быстро завоевавшая популярность в 2000-х годах и на сегодня генерирующая, наверное, лавинную долю выручки для крупных игровых компаний. Отличаются тем, что сама игра распространяется бесплатно, но внутри нее игроку предлагают купить различный контент и улучшения, всячески подводя его к необходимости таких покупок специально продуманными игромеханиками и балансом игры. Обычно настроены на регулярные множественные покупки в виде дополнительной внутренней валюты, премиальных игровых сущностей, ежемесячных «боевых пропусков» и т. п. Могут дополнительно монетизироваться на встроеном просмотре сторонней рекламы.

* С 8 октября 2024 года доступ к Discord заблокирован на территории Российской Федерации. — Прим. ред.

По мнению ряда представителей индустрии, такие игры, обеспечивая высокий потенциальный доход, сильно ухудшили творческую составляющую и превратили современные массовые игры в своеобразный цифровой наркотик, так как работают на тех же психологических и даже гормональных принципах (знаменитая дофаминовая петля), как и любой товар, осознанно вызывающий привыкание и зависимость.

Есть также «традиционные» игры («премиальные», «коробочные»), они же pay-to-play: в них покупка совершается один раз при приобретении игры — и далее играется свободно, без необходимости что-либо докупать. Хотя в эти игры все равно тоже стараются привнести дополнительные покупки в виде необязательного содержимого или платных обновлений. Но в любом случае в них модель ближе к продажам любой творческой продукции типа фильмов или книг. Главное, что разработчик уже не пытается заставить игрока играть снова и снова.

Помню, когда я после управления собственной микростудией решил выйти работать CM Lead (руководитель службы КМ) в Gaijin Entertainment, знаменитый в геймдев-тусовке Макс Фомичев удивлялся в каком-то чатике, мол, с твоим менеджерским и бизнес-опытом, да на такое!.. Но потом сам же Макс на своем авторском подкасте «Жиза ГД» как-то обронил, что вряд ли вы на рынке найдете КМ, который еще и умеет помогать разработчикам реально понимать фидбэк (обратная связь) игроков и фильтровать его по актуальности, да и помогать в принципе. То есть запрос на то, чтобы КМ был кем-то бóльшим, есть. Вопрос — умеет ли компания выстроить эту функцию именно таким образом.

Gaijin Entertainment — одна из крупных международных игровых компаний с российскими корнями, объединяющая в себе как разработку игр, так и их распространение. Известна такими военными хитами, как War Thunder, Enlisted, а также Crossout и их мобильными версиями.

Разгребая однажды, году в 2022-м, толстенный документ квартального отчета о моем КМ-подразделении с кучей цифр, а то и графиков, я понял, что в нем содержатся задачи, подходы, мысли, которые в сумме создают что-то большее, чем я обычно вижу в типовом описании вакансии КМ. И что этим можно поделиться с рынком. Так и родился этот текст. Изначальная идея была писать и публиковать отдельные главы в виде заметок на сайт. Но давайте честно: напечататься на бумаге — это все еще безумно круто, поэтому было амбициозно решено писать сразу все. Заодно текст стал обрастать сносками-врезками, поясняющими базовую терминологию, ведь нельзя угадать, кто будет читать произведение и насколько читателю будет нужна помощь разобраться в том, что описывается.

Ошибка стала очевидной, когда буквально за четыре дня была написана почти половина. После чего я подумал, что прийти к финалу рукописи можно всего за пару недель. Но через год с лишним я уже замучился переписывать и добавлять разные кусочки, поскольку стоило что-то закончить, как жизнь тут же добавляла поводов для переделок. Очень уж приключенческая отрасль этот геймдев — многие вещи способны устаревать еще до того, как успеют быть изученными основным рынком.

Отдельное спасибо Кате Труниной, которая хотя и работает шикарным учителем английского, но придумала для меня смешной образ барашка с трубкой и в геймерских наушниках (а я овен, и я курю трубку) и нарисовала с ним иллюстрации для книги.

В процессе и появился образ ромашки КМ — цветка с кучей лепестков функционала и игроками внутри, которые для пользы бизнеса должны развиваться гармонично и желательно все сразу. О ней и пойдет речь.

Не забуду и о дисклеймере: у меня буйное, но не всегда простое чувство юмора. Поэтому, если вдруг кого-то я в этом тексте профессионально задел, — не задевайтесь, я не со зла. Всех люблю на самом деле.

МОЙ ПУТЬ В ГЕЙМДЕВ

Хочу пояснить, почему уже в 2000-х мне было проще взглянуть на геймдев со стороны, не набрав слишком толстой пачки своих шаблонов и зашоренности.

Изначально я могу смело называть себя гиком довольно давно. Первый компьютер с кассетным накопителем (Commodore 64) у меня появился

году так в 1986-м или 1987-м, а с ним и интерес к базовому программированию на простеньком языке Basic. К завершению школы в 1994 году я был уже счастливым обладателем Amiga 1200 (пройдя, понятно, через А500), писал на языке AMOS всякие стрелялки с анимацией и звуком (но дюже дурные). А на экзамен по информатике, которая была, к слову, не так уж плоха в нашей школе, написал морской бой с примитивной, но действенной логикой работы бота-противника, а также симулятор химической лаборатории с демонстрацией реакций в рамках программы школьной химии. В студенчестве баловался С, позже — Perl и PHP, но в связи с выбранной карьерой в «гуманитарке» все это осталось в качестве хобби.

Amiga — это было такое отличное семейство домашних компьютеров с богатыми мультимедиа возможностями в 1980-х и 1990-х годах. Совершенно отличное от развивавшегося параллельно семейства IBM-совместимых коробок, в итоге и завоевавших рынок. За счет богатой мультимедиа на «Амиге» писали очень много добротных игр, а с появлением языка AMOS — продвинутой процедурной версии такого бейсика с кучей библиотек для работы с анимацией, графикой и звуком — на «Амигах» стали писать большое число независимых мелких игр, сегодня называемых термином «инди-игры». Это позволило войти в индустрию многим будущим разработчикам.

А еще в 1990-х, будучи студентом, я подрабатывал переводчиком игр для пиратских изданий (доллар за килобайт текста!). Так, именно в моем переводе вышла, например, первая Half-Life. Перевод тогда дался мне такими усилиями, что я в эту игру с тех пор так нормально ни разу и не поиграл. Помню также, как переводил Pizza Tycoon, что-то из серии Anno... В общем, зарабатывать на играх начал задолго до понимания, как их вообще делают.

Потом было четырнадцать лет профессиональной коммуникации во всех видах: дипломатия, PR, IR, GR, CSR — и много других умных букв. А в 2014 году, основательно устав от больших индустриальных холдингов,

я собрал накопленные честным трудом деньги и открыл небольшую студию разработки обучающих игр для взрослых. Не об эротике, а для пользы корпоративной работы.

За время работы студии пришлось освоить таск-трекеры, учет времени работы программистов, азы паблишинга в мобильных магазинах и вебе, получить блокировку счетов в США, нервный срыв и прочую радость инди-геймдева. К 2019 году созрело желание все-таки пойти в крупную студию и ума набраться. Собирать все грабли самому — занятие грустное. Настало время припасть к источнику уже собранной мудрости. Да и просто снова захотелось чего-то большого.

Таск-трекеры — общее название систем, позволяющих планировать работу группы людей, выставлять им или себе задачи, следить за ходом их выполнения и общим направлением выполнения плана проекта или его части. У ряда специалистов обычно имеется функционал учета часов, потраченных на работу над задачей. Без умения работать с этим инструментом в ИТ в целом и в геймдеве в частности делать почти ничего, потому что иначе даже в маленькой студии работа превратится в хаос.

Самые известные на рынке долго были Jira и Trello, хотя в целом их десятки, если не сотни. В России уже развилась своя экосистема: от «Яндекс Трекера» до Kaiten — на любой вкус и бюджет.

И вот тут я сорвал джекпот, случайно увидев вакансию Gaijin Entertainment — компании, которая в одно лицо разрабатывает и паблишит (выпускает) такие мировые хиты, как War Thunder, Enlisted, Crossout и немало других наименований. Де-факто комьюнити-менеджмент в очень не скованном формализмом Gaijin давал широкие возможности проявлять себя в самых разных аспектах паблишинга (я воспользовался далеко не всеми, но основателям компании братьям Юдинцевым бесконечно благодарен за отличную школу), даже при желании активно работать с гейм-дизайнерами. К тому же это была работа с глобальными