

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

Е.Н. Назарбек* , Г.К. Байжаксынова

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Аннотация. Маркетинговые коммуникации в гостиничном бизнесе занимают ключевое место в формировании спроса, управлении ожиданиями клиентов и снижении неопределённости, обусловленной нематериальной природой услуги. В условиях постпандемического восстановления международного туризма и усиления цифровой зависимости спроса актуальность интегрированного подхода к управлению коммуникациями существенно возросла. Цель данного исследования — систематизировать основные подходы управления комплексом маркетинговых коммуникаций (КМК) в гостиничном бизнесе и обосновать управленческую модель, обеспечивающую согласованность сообщений и экономическую эффективность в омниканальной среде. Научная значимость работы определяется восполнением пробела в эмпирической литературе по интегрированным маркетинговым коммуникациям (ИМК) применительно к гостиничной индустрии. Практическая значимость состоит в том, что предложенные управленческие принципы применимы в гостиницах различных форматов и масштабов. В исследовании применяются системный и сравнительный анализ, контент-анализ научных и отраслевых источников, а также анализ вторичных данных по распределению и цифровым каналам. Результаты показывают, что системно-интеграционный подход к управлению КМК обеспечивает более устойчивые рыночные результаты по сравнению с канал-ориентированным управлением, особенно в условиях высокой зависимости от онлайн-агентств путешествий (ОТА) и метапоиска. Предложена управленческая модель из четырёх контуров: стратегического, процессного, организационного и контура контроля. Вклад работы заключается в типологии подходов к управлению КМК и в обосновании условий применимости каждого из них. Практические рекомендации направлены на формирование модели управления КМК, переход к планированию по пути клиента и развитие системы метрик ИМК.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; маркетинговые коммуникации; интегрированные маркетинговые коммуникации; омниканальность; цифровые каналы; ОТА; управление брендом.

KEY APPROACHES TO MANAGING THE INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS MIX IN THE HOTEL BUSINESS

Y.N. Nazarbek* , G.K. Bayzhaxynova

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Abstract. Marketing communications in the hotel industry play a central role in demand generation, customer expectation management, and reducing uncertainty inherent in the intangible nature of hospitality services. Against the backdrop of post-pandemic recovery of international tourism and increasing digital dependence of demand, the relevance of an integrated communications approach has grown substantially. This study aims to systematize the key approaches to managing the integrated marketing communications (IMC) mix in hotel businesses and to justify a managerial model ensuring message consistency and economic efficiency in an omnichannel demand environment. The scientific contribution lies in addressing a gap in empirical literature on IMC within the hospitality industry. The practical significance consists in the applicability of the proposed managerial principles to hotels of various formats and scales. The study employs systemic and comparative analysis, content analysis of academic and industry sources, and secondary data analysis of distribution and digital channel reports. Results demonstrate that a system-integration approach to IMC management yields more stable market outcomes compared to channel-oriented management, particularly under conditions of high dependence on online travel agencies (OTAs) and metasearch platforms. A four-contour managerial model is proposed, comprising strategic, process, organizational, and control contours. The study contributes a typology of IMC management approaches and a justification of conditions for each approach's applicability. Practical

recommendations focus on building an IMC governance model, transitioning to customer journey planning, and developing a comprehensive IMC metrics system.

Keywords: hotel business; marketing communications; integrated marketing communications; omnichannel; digital channels; OTA; brand management.

ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ МАРКЕТИНГТІК КОММУНИКАЦИЯЛАР КЕШЕНІН БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ ТӘСІЛДЕРІ

Е.Н. Назарбек* , Г.К. Байжаксынова

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан

*e-mail: erkezhannazabek@gmail.com

Түйіндеме. Қонақ үй бизнесіндегі маркетингтік коммуникациялар сұранысты қалыптастырудың, клиенттер күтулерін басқарудың және қызметтің материалдық емес сипатына байланысты белгісіздікті азайтудың негізгі құралы болып табылады. Пандемиядан кейінгі халықаралық туризмнің қалпына келуі және сұраныстың цифрлық тәуелділігінің күшеюі жағдайында интеграцияланған коммуникациялар тәсілінің өзектілігі айтарлықтай артты. Зерттеудің мақсаты — қонақ үй бизнесіндегі маркетингтік коммуникациялар кешенін (МКК) басқарудың негізгі тәсілдерін жүйелеу және омниарналы ортада хабарламалардың келісімділігі мен экономикалық тиімділігін қамтамасыз ететін басқарушылық модельді негіздеу. Жұмыстың ғылыми маңыздылығы интеграцияланған маркетингтік коммуникациялар (ИМК) бойынша қонақ үй индустриясына қатысты эмпирикалық зерттеулердегі олқылықты толтырудан тұрады. Практикалық маңыздылығы ұсынылған басқарушылық қағидаттардың әртүрлі форматтағы және масштабтағы қонақ үйлерде қолданылуы мүмкін екендігінен тұрады. Зерттеуде жүйелік және салыстырмалы талдау, мазмұндық талдау, сондай-ақ екінші реттік деректерді талдау қолданылады. Нәтижелер МКК басқарудың жүйелі-интеграциялық тәсілі нарықтық нәтижелердің тұрақтылығын қамтамасыз ететінін көрсетеді. Төрт контурдан тұратын басқарушылық модель ұсынылады: стратегиялық, процестік, ұйымдастырушылық және бақылау контуры. Практикалық ұсынымдар МКК басқару моделін қалыптастыруға және клиент жолы бойынша жоспарлауға көшуге бағытталған.

Кілт сөздер: қонақ үй бизнесі; маркетингтік коммуникациялар; интеграцияланған маркетингтік коммуникациялар; омниарналылық; цифрлық арналар; OTA; брендті басқару.

Введение

Гостиничный бизнес — одна из немногих отраслей, где маркетинговые коммуникации одновременно формируют спрос, управляют ожиданиями клиента и снижают неопределённость, вызванную нематериальной природой услуги. Постпандемическое восстановление туризма обнажило структурные изменения: по данным UN Tourism (2025), международные прибытия вернулись к отметке 1,5 млрд в 2024 году, однако потребительское поведение принципиально изменилось — усилилась ценовая чувствительность, возросла зависимость от цифровых посредников, а число точек контакта гостя с отелем кратно умножилось. World Travel & Tourism Council (WTTC, n.d.) оценивает вклад отрасли в глобальный ВВП в 10,9 трлн долл. США — около 10% мировой экономики, что подчёркивает её

стратегическое значение. Казахстан как часть глобального туристского рынка также демонстрирует рост гостиничной инфраструктуры, формируя запрос на профессиональное управление коммуникациями на уровне международных стандартов.

Рынок бронирований стал омниканальным и платформенным. Согласно RateGain (2025), бронирования распределены практически равномерно между пятью каналами: OTA (онлайн-агентства путешествий) — 21%, прямой цифровой канал — 21%, GDS (глобальные дистрибуционные системы) — 20%, голосовой канал — 18%, walk-ins и групповые продажи — 19%. В таких условиях разрозненное управление рекламой, PR и продажами приводит к несогласованности обещаний бренда, росту стоимости привлечения и стратегической уязвимости перед платформами-

посредниками. Нарастающая роль метапоиска — Google Hotel Ads применяют 80% европейских отелей (HOTREC, 2024) — и высокая доля отмен по OTA-каналам (около 42% против 18% по прямым бронированиям, D-EDGE, 2024) делают управление коммуникациями и политикой бронирования взаимосвязанными элементами единой системы доходов.

Несмотря на очевидную практическую потребность, гостиничный контекст остаётся недостаточно изученным в литературе по интегрированным маркетинговым коммуникациям (ИМК): Porcu et al. (2019) констатируют, что влияние системной интеграции коммуникаций на результаты гостиничного бизнеса требовало более строгих эмпирических доказательств. В более широком цифровом контексте So et al. (2021) демонстрируют, что вовлечённость клиентов через интегрированные цифровые каналы положительно влияет на лояльность и намерение повторного бронирования, тем самым подтверждая ценность системного подхода к коммуникациям в отрасли. Особую актуальность данная тематика приобретает для казахстанского рынка, где ускоренное развитие гостиничной инфраструктуры в сочетании с активным ростом онлайн-бронирований формирует запрос на управленческие модели, адаптированные к высокой доле цифровых каналов. Настоящая статья нацелена на заполнение этого пробела: её цель — систематизировать подходы к управлению комплексом маркетинговых коммуникаций (КМК) в гостиничном бизнесе и обосновать управленческую модель, обеспечивающую согласованность сообщений в омниканальной среде. Центральная гипотеза: системно-интеграционный подход к управлению КМК обеспечивает более устойчивые рыночные результаты по сравнению с канал-ориентированным управлением, особенно при высокой зависимости от OTA и метапоиска.

Обзор литературы

Теоретическая линия исследований ИМК/КМК демонстрирует постепенный сдвиг от координации инструментов продвижения к трактовке ИМК как стратегического управленческого процесса. Daszkiewicz & Pukas (2016) систематизируют определения, в которых ИМК описывается как стратегический бизнес-процесс планирования, разработки, реализации и оценки координированных, измеримых программ бренд-коммуникаций с разными аудиториями. В этих трактовках присутствуют: фокус на согласованности («один голос»), расширение круга аудиторий до стейкхолдеров, требование измеримости и технологическая обусловленность интеграции. Тлеубердинова и Сабденбекова (2018) подчёркивают, что ИМК предполагает объединение рекламы, PR, прямого маркетинга, стимулирования сбыта и личных продаж в единую систему воздействия на потребителя.

Современный контекст гостиничного бизнеса усиливает прикладную значимость ИМК по нескольким направлениям. Во-первых, омниканальность объективно усложняет управление клиентским опытом. Lemon & Verhoef (2016) подчёркивают, что клиенты взаимодействуют с компаниями через множество точек контакта в разных каналах, и что это требует интеграции бизнес-функций и партнёров. Для гостиницы обещание бренда должно быть одинаково достоверным в коммуникациях до бронирования, в процессе сервиса и в посткоммуникации. Каждый разрыв между обещанием и реальностью фиксируется в отзывах и транслируется другим потенциальным гостям.

Во-вторых, цифровые каналы усилили роль пользовательского контента и доверия. Sparks & Browning (2011) показывают, что характеристики онлайн-отзывов — тональность, порядок подачи информации, наличие числового рейтинга — значимо влияют на намерение бронирования и доверие к отелю. Xiang & Gretzel (2010) фиксируют, что социальные

медиа составляют значимую долю поисковой выдачи по туристским запросам. Это означает, что управление репутацией и пользовательским контентом стало неотделимой частью коммуникационной стратегии отеля. Buhalis & Volchek (2021) дополнительно аргументируют, что интеграция больших данных в маркетинговую атрибуцию позволяет гостиницам точнее оценивать влияние каждой точки контакта на итоговое решение о бронировании.

В-третьих, в гостиничной индустрии накоплены эмпирические основания рассматривать ИМК как фактор результативности. Šerić, Gil-Saura & Ruiz-Molina (2014) исследуют влияние ИМК и технологий на потребительский капитал бренда в контексте гостиниц. Porcu et al. (2019), проведя опрос топ-менеджеров гостиничных компаний, демонстрируют положительную связь системной интеграции коммуникаций с рыночными результатами, включая продажи, бренд-преимущества и клиентские исходы. Luxton, Reid & Mavondo (2015) аргументируют, что ИМК-способность фирмы положительно влияет на эффективность кампаний и долгосрочную результативность бренда. So et al. (2021), исследуя вовлечённость клиентов в сфере гостеприимства, подтверждают, что согласованное взаимодействие через цифровые каналы усиливает лояльность и повторные покупки.

В-четвёртых, цифровая трансформация и искусственный интеллект (ИИ) повышают требования к персонализации и управлению данными. OECD (2024a) выделяет генеративный ИИ среди технологий, фундаментально меняющих туризм. OECD (2024b) подчёркивает, что персонализация коммуникаций с применением ИИ требует надёжных мер защиты данных потребителей. Для гостиницы CRM-сегментация (управление отношениями с клиентами), динамический контент и предиктивные рекомендации становятся технологически доступными, однако

формируют новые риски в области соответствия нормативным требованиям. В отечественной практике Решетникова & Третьякова (2025) подтверждают, что интеграция инструментов продвижения с учётом специфики региональных рынков повышает устойчивость коммуникаций.

На этом фоне сохраняется ряд исследовательских пробелов. В практике гостиниц ИМК нередко разрывается между функциями маркетинга, продаж, управления доходами, электронной коммерции и PR, тогда как омниканальное поведение клиента требует единой логики пути клиента и обещания бренда (Lemon & Verhoef, 2016). Данный разрыв проявляется, в частности, в ситуациях, когда цена и условия, транслируемые через OTA, расходятся с теми, что представлены на официальном сайте или в рекламных кампаниях: клиент воспринимает это как несоответствие, снижающее доверие к бренду. Методы измерения ИМК как системного эффекта остаются сложными: Ewing (2009) подчёркивает необходимость оценки синергии, выходящей за рамки атрибуции по каналам, и указывает на дефицит инструментов, способных зафиксировать кумулятивное влияние интеграции на поведение потребителя. Бухалис и Волчек (Buhalis & Volchek, 2021) развивают эту идею, показывая, что таксономия маркетинговой атрибуции в цифровой среде должна учитывать взаимодействие между каналами, а не рассматривать их как независимые источники конверсии. Наконец, платформенная архитектура бронирований создаёт внешний контур коммуникаций, где гостиница частично теряет контроль над своим представлением: контент карточки OTA, алгоритмы ранжирования и пользовательские отзывы формируют восприятие бренда независимо от усилий маркетинговой команды. Это требует включения управления отношениями с платформами-посредниками в состав коммуникационной стратегии как полноценного её элемента.

Методология

Исследование выполнено в формате аналитического обзора и концептуального синтеза. Эмпирическая база сформирована за счёт четырёх групп источников. Первая — официальные отраслевые отчёты международных организаций: UN Tourism (2025), WTTC (n.d.), OECD (2024a, 2024b), European Travel Commission (2025). Отбор осуществлялся по критериям официального статуса и актуальности данных (не старше 5 лет). Вторая — отчёты по гостиничному распределению и цифровым каналам: RateGain (2024, 2025), HOTREC (2024), D-EDGE (2024), AHLA (2025). Третья — рецензируемые научные статьи по ИМК/КМК, пути клиента, пользовательскому контенту и капиталу бренда в гостиничном контексте; поиск проводился в базах Scopus и Google Scholar. Четвёртая — корпоративная отчётность участников экосистемы онлайн-бронирований (Booking Holdings, 2026) как индикатор конкурентной интенсивности.

Логика работы включала четыре этапа: (1) анализ коммуникационной среды гостиниц и выделение факторов её трансформации — платформизации, омниканальности, роста роли пользовательских отзывов и метапоиска; (2) сравнительный анализ подходов к управлению КМК с разработкой критериев сравнения по пяти параметрам: логика координации, распределение бюджетов, КРІ, связь каналов продаж и коммуникаций, механизм обеспечения согласованности бренда; (3) контент-анализ ключевых исследований о влиянии ИМК на рыночную результативность, потребительский капитал бренда и клиентские исходы; (4) концептуальная разработка управленческой модели КМК на основе синтеза теоретических подходов и отраслевых данных. Критерии отбора научных публикаций включали индексацию в Scopus или Web of Science, цитируемость не менее 50 раз, а также тематическую релевантность теме ИМК в сфере гостеприимства. Ограничение: статья не включает первичный опрос на выборке

конкретных гостиниц. Этот факт признаётся авторами как методологическое ограничение, которое, вместе с тем, является типичным для концептуально-аналитических работ, нацеленных на систематизацию существующих знаний и формулирование управленческих принципов, проверяемых в последующих эмпирических исследованиях.

Результаты и обсуждение

Коммуникационная среда гостиниц как основа выбора управленческого подхода

Современная гостиница функционирует в среде, где канал продаж одновременно является каналом коммуникации. RateGain (2025) фиксирует паритет прямого цифрового канала и ОТА, а также стабильную долю GDS и голосового канала, что указывает на необходимость управлять портфелем каналов как единой системой. По данным RateGain (2024), доля онлайн-бронирований превышает 50% у гостиниц всех размеров. Согласно HOTREC (2024), прямые каналы составляют 50,9% ночёвок, а электронная дистрибуция — 45,1%; примерно каждый пятый отель имеет долю ОТА свыше 50%. Метапоиск де-факто стал обязательным элементом коммуникационной экосистемы: Google Hotel Ads используют 80% опрошенных гостиниц.

Такое окружение меняет экономику коммуникаций в двух измерениях. С одной стороны, усиливается конкуренция за внимание: по данным Booking Holdings (2026), маркетинговые расходы компании за 2025 год составили 8,186 млрд долл. США, наглядно демонстрируя высокую «цену трафика». С другой — растут риски из-за отмен: D-EDGE (2024) фиксирует долю отменённой выручки у Booking.com в Европе около 42%, тогда как у прямых бронирований — около 18%. Разрыв в 24 процентных пункта делает управление коммуникациями и политикой бронирования взаимосвязанными элементами единой системы доходов.

Сравнительная типология подходов управления КМК

Для гостиницы коммуникация включает не только рекламные сообщения, но и сервисные взаимодействия, цифровые интерфейсы, ответы на отзывы и поведение персонала как носителя бренда. С учётом

выявленных драйверов целесообразно выделить два ключевых подхода к управлению КМК, различающихся по логике координации, распределению бюджетов и ключевых показателей эффективности (Таблица 1).

Таблица 1 – Сопоставление подходов управления комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе

Подход	Краткое описание	Преимущества	Недостатки	Ситуации применения
Системно-интеграционный (межфункциональный, «firm-wide IMC»)	КМК рассматривается как организационная способность: единое позиционирование и принцип «одного голоса», межфункциональное планирование контента и каналов, синергия коммуникаций и сервиса, управление стейкхолдерами (гости, партнёры, персонал). Эффекты оцениваются по продажам, бренду и клиентским исходам.	Согласованность обещаний бренда; снижение «каннибализации» каналов; устойчивое управление путём клиента и репутацией; потенциал долгосрочной лояльности и бренд-преимущества.	Высокие требования к данным и аналитике; организационная сложность; длительный цикл внедрения; необходимость регламентов и правил владения контентом.	Сети и гостиницы с развитым брендом; высокая конкуренция; стремление снизить зависимость от ОТА; ориентация на повторные продажи и лояльность.
Канал-ориентированный (тактико-перформансный)	КМК управляется «по каналам»: отдельные бюджеты и KPI для ОТА-маркетинга, платного поиска, социальных сетей, PR; фокус на краткосрочной конверсии, ROAS/CPA и загрузке; координация ограничена уровнем календаря кампаний.	Быстрая оптимизация; прозрачная атрибуция в пределах канала; удобство аутсорсинга; подходит при дефиците ресурсов.	Риск несогласованных сообщений; рост зависимости от посредников; слабая работа с репутацией; трудность управления долгосрочным брендом.	Независимые отели, ориентированные на краткосрочную загрузку; кризисные периоды; ограниченный штат и аналитика.

Примечание – составлено автором на основе анализа научных и отраслевых источников.

Системно-интеграционный подход становится более релевантным по мере усложнения пути клиента и роста внешних точек контакта. Его практическая ценность подтверждается гостиничной эмпирикой: Šerić et al. (2014) указывают на ключевую роль клиентских восприятий согласованности коммуникаций; Rogsu et al. (2019) показывают положительное влияние системной интеграции на рыночные результаты и клиентские исходы. В отечественной литературе Тлеубердинова и Сабденбекова (2018) и Решетникова &

Третьякова (2025) подтверждают, что практика ИМК движется в направлении от набора отдельных инструментов к системному управлению.

Управленческая модель внедрения системно-интеграционного подхода

Для практического внедрения системно-интеграционного подхода предлагается управленческая модель из четырёх контуров.

Стратегический контур (бренд и ценностное предложение). Формируется единое обещание бренда и сегментная

логика: кому, какую ценность и почему именно этот отель. Фиксируются неизменяемые элементы: тон и стиль коммуникации, гарантируемые атрибуты сервиса, рамки допустимой персонализации и правила работы с партнёрами. Стратегический контур обеспечивает «якорь», удерживающий остальные контуры от тактических противоречий. Необходимость такого уровня оправдана трактовкой ИМК как стратегического процесса, а не набора инструментов (Daszkiewicz & Pukas, 2016).

Процессный контур (управление путём клиента). Коммуникации выстраиваются по пяти этапам пути клиента (Lemon & Verhoef, 2016): (а) поиск и выбор — SEO/SEM, метапоиск, контент ОТА, отзывы, социальные медиа; (б) бронирование — конверсия на сайте/ОТА, прозрачность условий, подтверждение доверия; (в) предзаезд — инструкции, апсейл, персонализация; (г) проживание — сервисные коммуникации, цифровые точки контакта, работа персонала; (д) посткоммуникация — управление отзывами, восстановление после инцидентов, повторные продажи. Ключевой принцип — «бесшовность»: клиент не должен ощущать разрыва между обещанным и полученным.

Организационный контур (управление и роли). Определяются владельцы контента и данных, правила согласования, единый коммуникационный штаб (маркетинг + продажи + управление доходами + электронная коммерция + сервис), а также регламенты по управлению репутацией. В среде с высокой долей ОТА этот контур должен включать управление отношениями с посредниками и метапоиском как часть коммуникационной политики. Регулярные кросс-функциональные встречи и единая аналитическая система помогают синхронизировать действия подразделений.

Контур контроля (метрики и аналитика). Метрики КМК связываются с тремя уровнями эффектов. Операционные: конверсия по каналам, доля прямых

бронирований, стоимость привлечения клиента, уровень отмен в разбивке по каналам. Клиентские: доверие, удовлетворённость, повторные бронирования, NPS (индекс потребительской лояльности), динамика онлайн-рейтинга. Бренд-метрики: знание бренда, воспринимаемое качество, лояльность и потребительский капитал бренда (Šerić et al., 2014). Это согласуется с тезисом Ewing (2009) о необходимости оценивать интеграцию как многофакторный эффект, а не только атрибуцию по каналам.

Отдельный аспект — персонализация и ИИ. OECD (2024b) указывает на риски применения ИИ для персонализации туристских впечатлений. Для гостиницы персонализированные коммуникации следует внедрять не только как маркетинговую возможность, но и как управляемый риск в области конфиденциальности данных. Прозрачность в использовании данных клиентов становится частью доверительного обещания бренда.

Обсуждение результатов

Ключевой результат — концептуальная типология подходов к управлению КМК и обоснование условий применимости каждого из них. Этот вывод опирается на совокупность взаимодополняющих аргументов.

Во-первых, данные о распределении подтверждают многоканальность как норму: паритет ОТА и прямого цифрового канала означает, что гостиница не может безболезненно отказаться от части каналов без потери спроса. Следовательно, согласованность сообщений в разных точках контакта является обязательным условием (RateGain, 2025; HOTREC, 2024). Несогласованность обещаний — когда цена и условия на ОТА отличаются от транслируемых в собственных коммуникациях — разрушает доверие и повышает вероятность отказа от бронирования.

Во-вторых, результаты рецензируемых исследований подтверждают гипотезу: Porcu et al. (2019) демонстрируют позитивное влияние системной интеграции коммуникаций на рыночные результаты; Luxton et al. (2015) интерпретируют ИМК-интеграцию как фирменную способность, влияющую на финансовую результативность. So et al. (2021) добавляют, что согласованное цифровое взаимодействие повышает вовлечённость клиентов и формирует устойчивую лояльность в секторе гостеприимства.

В-третьих, исследования по пользовательскому контенту показывают, что доверие и намерение бронирования чувствительны к форме и структуре отзывов (Sparks & Browning, 2011; Xiang & Gretzel, 2010). Это переводит управление отзывами в ядро КМК, а не во вспомогательную функцию. Leung et al. (2017), исследуя сообщения на страницах гостиничных брендов в Facebook, показывают, что визуальный контент и публикации, ориентированные на вовлечённость, работают эффективнее промо-сообщений. Buhalis & Volchek (2021) подтверждают, что точная атрибуция цифровых точек контакта с использованием аналитики больших данных существенно повышает окупаемость маркетинговых инвестиций.

В-четвёртых, European Travel Commission (2025) фиксирует, что ключевые опасения путешественников связаны с ростом стоимости поездок и геополитической нестабильностью — факторами, усиливающими ценность прозрачных и согласованных коммуникаций. ANLA (2025) подчёркивает ожидаемую трансформацию отрасли за счёт ИИ-инициатив, косвенно поддерживая тезис о необходимости управленческого «ядра» интеграции, способного адаптироваться к технологическим сдвигам.

Канал-ориентированный подход оправдан как тактическая логика при ресурсных ограничениях или кризисном

управлении загрузкой. Без системного контура интеграции он повышает риск локальной эффективности при стратегической уязвимости: рост стоимости трафика, нарастающая зависимость от посредников и несогласованность обещаний. Системно-интеграционный подход требует больших управленческих усилий, но формирует основу для устойчивости бренда и воспроизводимых клиентских результатов.

Важным измерением результативности является также взаимосвязь между структурой каналов и финансовыми показателями гостиницы. Высокая доля OTA в структуре бронирований напрямую влияет на маржинальность: комиссионные выплаты платформам в среднем составляют 15–25% от стоимости бронирования (HOTREC, 2024), тогда как прямой канал позволяет существенно сократить эти издержки. Системно-интеграционный подход, направленный на укрепление прямого канала через согласованные коммуникации и программы лояльности, обеспечивает не только маркетинговый, но и финансовый эффект. Leung et al. (2013), анализируя роль социальных медиа в туризме, подчёркивают, что активное управление цифровым присутствием снижает зависимость от посредников и повышает прямую конверсию. Следовательно, инвестиции в интеграцию КМК следует рассматривать не как маркетинговые затраты, а как стратегические инвестиции в снижение стоимости привлечения клиента и рост доли прямых бронирований.

Не менее важен вопрос об измерении успеха интеграции КМК на практике. Традиционные показатели — охват, клики, конверсия — отражают эффективность отдельных каналов, но не системный эффект. Ewing (2009) аргументирует, что оценка ИМК должна включать многоуровневые метрики, фиксирующие синергию между каналами и долгосрочное изменение восприятия бренда. На операционном уровне это означает анализ не только доли прямых бронирований, но и

динамики стоимости привлечения клиента в разрезе каналов, коэффициента повторных бронирований и индекса потребительской лояльности (NPS). На уровне бренда — мониторинг онлайн-рейтингов, тональности отзывов и узнаваемости. Только сочетание этих метрик позволяет оценить, насколько согласованными воспринимаются коммуникации отеля с точки зрения клиента — что и является конечным критерием успеха ИМК-интеграции. So et al. (2021) дополнительно указывают, что вовлечённость клиентов, измеряемая через частоту взаимодействия с брендом в цифровых каналах, является опережающим индикатором лояльности и повторных покупок, что делает её обязательным элементом системы измерения КМК в гостинице.

Важно подчеркнуть поэтапность перехода. На первом этапе гостиница формирует стратегический контур: фиксирует обещание бренда и ключевые ценности коммуникации. На втором — процессный: проводится аудит точек контакта, выявляются разрывы в сообщениях, разрабатывается единый контент-план. На третьем — организационный: назначаются ответственные, формируется коммуникационный комитет, утверждаются регламенты. Только после этого целесообразно внедрять контур контроля. Для малых и независимых гостиниц оптимальной стратегией является «минимальная интеграция»: единое позиционирование плюс стандартизированное управление отзывами и контентом ОТА. Даже такой частичный переход существенно снижает разрывы в обещании бренда: по данным D-EDGE (2024), гостиницы с последовательным управлением прямым каналом демонстрируют более низкий уровень отмен и более высокий показатель повторных бронирований.

Наконец, персонал как носитель бренда — недооцениваемый коммуникационный канал. Если

внутренние коммуникации и обучение не синхронизированы с позиционированием бренда, инвестиции в цифровую рекламу не компенсируют несоответствие между обещанием и реальным сервисным опытом (Lemon & Verhoef, 2016).

Заключение

Цель исследования — систематизировать подходы к управлению комплексом маркетинговых коммуникаций в гостиничном бизнесе и обосновать модель интеграции КМК в условиях омниканального спроса — была достигнута посредством системного и сравнительного анализа, контент-анализа научных и отраслевых источников, а также анализа вторичных данных. Выделены два базовых управленческих подхода — системно-интеграционный и канал-ориентированный — и раскрыты различия их логики, преимуществ и ограничений.

Полученные результаты подтверждают гипотезу: эффективность КМК определяется не плотностью присутствия в каналах, а качеством интеграции — согласованностью обещаний бренда, межфункциональной координацией, управлением внешними точками контакта (ОТА, метапоиск, отзывы) и измеримостью эффектов на уровнях продаж, бренда и клиентских исходов.

Практические перспективы внедрения включают: (1) формирование модели управления КМК с определением ролей и правил контента; (2) переход к планированию по пути клиента и омниканальному управлению точками контакта; (3) развитие системы метрик ИМК, сочетающей показатели эффективности и бренд/клиент-метрики; (4) внедрение персонализации и ИИ при одновременном усилении защиты данных.

Ограничения исследования — отсутствие первичных полевых данных — определяют направления дальнейшей работы: (1) построение и тестирование интеграционных моделей на выборках отелей разных категорий и звёздности; (2) оценка причинно-следственных связей

между ИМК-интеграцией и финансовыми результатами с учётом структуры каналов и уровня зависимости от ОТА; (3) изучение эффектов ИИ-персонализации на доверие и лояльность в гостиничном контексте, включая специфику казахстанского и центральноазиатского рынков; (4) разработка и апробация инструментария для измерения синергетического эффекта

ИМК как системного явления, выходящего за рамки традиционной канальной атрибуции. Реализация этих направлений позволит перейти от концептуального обоснования интегрированного управления КМК к его эмпирической верификации и практической адаптации в условиях конкретных рынков.

Благодарность

Автор выражает благодарность научным руководителям за методическое сопровождение. Конфликт интересов отсутствует. Внешнее финансирование не привлекалось.

Список литературы

- American Hotel & Lodging Association. 2025 State of the Industry: Partner Trends & Insights Report. – 2025. – URL: <https://www.ahla.com/state-of-the-industry>
- Booking Holdings. Q4 2025 Earnings Release. – 2026. – URL: https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q4/Q4-25-BKNG-Earnings-Release.pdf
- Buhalis D., Volchek K. Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution // International Journal of Information Management. – 2021. – Vol. 56. – Article 102253. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- D-EDGE. Hotel Distribution Report 2024. – 2024. – URL: <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report>
- Daszkiewicz M., Pukas A. Integrated marketing communication – towards a holistic concept // Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences. – 2016. – Vol. 3, № 28. – P. 20–29.
- European Travel Commission. Monitoring Sentiment for Intra-European Travel: Wave 23 (Autumn 2025 & Winter 2026). – 2025. – URL: <https://etc-corporate.org/reports>
- Ewing M. T. Integrated marketing communications measurement and evaluation // Journal of Marketing Communications. – 2009. – Vol. 15, № 2–3. – P. 103–117. – DOI: <https://doi.org/10.1080/13527260902757514>
- HOTREC. European Hotel Distribution Study 2024: Results for the Reference Year 2023. – 2024. – URL: <https://www.hotrec.eu/policy-area/distribution>
- Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, № 6. – P. 69–96. – DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leung X. Y., Bai B., Erdem M. Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness // Journal of Hospitality and Tourism Technology. – 2017. – Vol. 8, № 2. – P. 239–255. – DOI: <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2017-0012>
- Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D. Social media in tourism and hospitality: A literature review // Journal of Travel & Tourism Marketing. – 2013. – Vol. 30, № 1–2. – P. 3–22. – DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Luxton S., Reid M., Mavondo F. Integrated marketing communication capability and brand performance // Journal of Advertising. – 2015. – Vol. 44, № 1. – P. 37–46. – DOI: <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024: Policy Highlights. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OECD. Artificial Intelligence and tourism: G7/OECD policy paper (OECD Tourism Papers, 2024/02). – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>
- Porcu L., del Barrio-García S., Alcántara-Pilar J. M., Crespo-Almendros E. Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry // International Journal of Hospitality Management. – 2019. – Vol. 80. – P. 13–24. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>
- RateGain. The State of Distribution Report 2024. – 2024. – URL: <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2024>
- RateGain. The State of Distribution Report 2025. – 2025. – URL: <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2025>
- So K. K. F., Kim H., King C. The thematic evolution of customer engagement research: A systematic review and research agenda // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2021. – Vol. 33, № 10. – P. 3585–3609. – DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0051>
- Sparks B. A., Browning V. The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust // Tourism Management. – 2011. – Vol. 32, № 6. – P. 1310–1323. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>

- Šerić M., Gil-Saura I., Ruiz-Molina M. E. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry // *International Journal of Hospitality Management*. – 2014. – Vol. 39. – P. 144–156. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- UN Tourism. World Tourism Barometer. – 2025. – Vol. 23, Issue 3. – DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Research. – [б.г.]. – URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search // *Tourism Management*. – 2010. – Vol. 31, № 2. – P. 179–188. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
- Решетникова А. Н., Третьякова В. А. Интегрированные маркетинговые коммуникации в деятельности санаторно-курортных организаций Беларуси // *Труды Белорусского государственного университета*. – 2025. – С. 118–129.
- Тлеубердинова А., Сабденбекова З. Концепция и содержание интегрированных маркетинговых коммуникаций // *Buketov Business Review*. – 2018. – Т. 91, № 3. – С. 136–144.

References

- American Hotel & Lodging Association. (2025). 2025 State of the Industry: Partner Trends & Insights Report. <https://www.ahla.com/state-of-the-industry>
- Booking Holdings. (2026). Q4 2025 Earnings Release. https://s201.q4cdn.com/865305287/files/doc_financials/2025/q4/Q4-25-BKNG-Earnings-Release.pdf
- Buhalis, D., & Volchek, K. (2021). Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, 56, Article 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- D-EDGE. (2024). Hotel Distribution Report 2024. <https://www.d-edge.com/hotel-distribution-report>
- Daszkiewicz, M., & Pukas, A. (2016). Integrated marketing communication – towards a holistic concept. *Nauki o Zarządzaniu / Management Sciences*, 3(28), 20–29.
- European Travel Commission. (2025). Monitoring Sentiment for Intra-European Travel: Wave 23 (Autumn 2025 & Winter 2026). <https://etc-corporate.org/reports>
- Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 103–117. <https://doi.org/10.1080/13527260902757514>
- HOTREC. (2024). European Hotel Distribution Study 2024: Results for the Reference Year 2023. <https://www.hotrec.eu/policy-area/distribution>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leung, X. Y., Bai, B., & Erdem, M. (2017). Hotel social media marketing: A study on message strategy and its effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(2), 239–255. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2017-0012>
- Leung, D., Law, R., van Hoof, H., & Buhalis, D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), 3–22. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.750919>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- OECD. (2024a). OECD Tourism Trends and Policies 2024: Policy Highlights. <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
- OECD. (2024b). Artificial Intelligence and tourism: G7/OECD policy paper (OECD Tourism Papers, 2024/02). <https://doi.org/10.1787/3f9a4d8d-en>
- Porcu, L., del Barrio-García, S., Alcántara-Pilar, J. M., & Crespo-Almendros, E. (2019). Analyzing the influence of firm-wide integrated marketing communication on market performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.008>
- RateGain. (2024). The State of Distribution Report 2024. <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2024>
- RateGain. (2025). The State of Distribution Report 2025. <https://rategain.com/resources/state-of-distribution-2025>
- So, K. K. F., Kim, H., & King, C. (2021). The thematic evolution of customer engagement research: A systematic review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3585–3609. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0051>
- Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310–1323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- UN Tourism. (2025). World Tourism Barometer (Vol. 23, Issue 3). <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
- World Travel & Tourism Council. (n.d.). Travel & Tourism Economic Impact Research. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31(2), 179–188. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>

- Reshetnikova, A. N., & Tretyakova, V. A. (2025). Integrated marketing communications in the activities of sanatorium-resort organizations in Belarus. Proceedings of Belarusian State University, 118–129.
- Tleuberdinova, A., & Sabdenbekova, Z. (2018). The concept and content of integrated marketing communications. Buketov Business Review, 91(3), 136–144

Информация об авторах

1. Назарбек Еркежан Назарбеккызы - магистрант, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almau.edu.kz)
2. Байжаксынова Гульшат Касымканкызы - к.э.н. ассоц.профессор, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Казахстан, email: a.baizhaxynova@almau.edu.kz)

Авторлар туралы ақпарат

1. Назарбек Еркежан Назарбеккызы - магистрант, Алматы Менеджмент Университеті (Алматы, Қазақстан, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almau.edu.kz)
2. Байжаксынова Гульшат Касымканкызы - к.э.н. қауымд.профессор, Алматы Менеджмент Университет (Алматы, Қазақстан, email: a.baizhaxynova@almau.edu.kz)

Information about the authors

1. Nazarbek Erkezhan Nazarbekkyzy - master's student, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, email: erkezhannazabek@gmail.com, 263027@almau.edu.kz)
2. Baizhaksynova Gulshat Kasimkankyzy – candidate of economic sciences, associate professor, Almaty Management University (Almaty, Kazakhstan, email: a.baizhaxynova@almau.edu.kz)